



BACHELORARBEIT

Frau
Lara Spitzenberger

Herausforderungen der Digitalisierung im stationären Mode-Einzelhandel – Lösungsansätze für erfolgreiches Multi-Channel-Marketing

2017

BACHELORARBEIT

Herausforderungen der Digitalisierung im stationären Mode-Einzelhandel - Lösungsansätze für erfolgreiches Multi-Channel-Marketing

Autorin:
Frau Lara Spitzenberger

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wD1-b

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Dr. Georg Puchner

Einreichung:
München, den 06.06.2017

BACHELOR THESIS

Challenges of digitalisation in stationary fashion-retail - solution approaches for suc- cessful multichannel market- ing

author:

Ms. Lara Spitzenberger

course of studies:

Business Managment

seminar group:

BM14wD1-b

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Dr. Georg Puchner

submission:

Munich, 6 th of June, 2017

Bibliografische Angaben

Spitzenberger, Lara:

Herausforderungen der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel -
Lösungsansätze für erfolgreiches Multi-Channel-Marketing

Challenges of digitalisation in stationary fashion-retail - solution approaches for successful multichannel marketing

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel. Ziel ist die Entwicklung von Lösungsansätzen für erfolgreiches Multi-Channel-Management. Daraus ergeben sich zwei zentrale Fragestellungen. Zunächst wird geklärt, vor welche Herausforderungen die Digitalisierung den stationären Modehandel stellt. Dementsprechend wird herausgearbeitet, welche Maßnahmen ein Einzelhandelsunternehmen in der Modebranche ergreifen muss, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen. Die Autorin entschied sich auf Grund des explorativen Charakters der Arbeit zur Durchführung von Experteninterviews, deren Erkenntnisse einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen wurden. Darauf basierend gibt die Verfasserin Handlungsvorschläge für erfolgreiches Multi-Channel-Management ab.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz und Eingrenzung der Thematik	1
1.2 Forschungsfrage	5
1.3 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen.....	5
2 Stand der Forschung	7
2.1 Marketing.....	7
2.1.1 Customer Relationship Management.....	7
2.1.2 Customer Touchpoint Management.....	10
2.2 Innovationsmanagement	12
2.2.1 Multi-Channel-Marketing	12
2.2.2 Social-Media	14
2.2.3 Influencer-Marketing	16
2.2.4 Cross-Media-Marketing.....	17
3 Methodisches Vorgehen	20
3.1 Differenzierung quantitativer und qualitativer Sozialforschung	20
3.2 Angewandte Forschungsmethodik	21
3.3 Erstellung des Interviewleitfadens.....	23
3.4 Auswahl der Interviewpartner.....	24
3.5 Vorüberlegungen und Durchführung des Interviews	25
3.6 Aufbereitung des Datenmaterials	26
3.7 Die qualitative Inhaltsanalyse.....	27
3.8 Gütekriterien	28
4 Darstellung und Auswertung der Ergebnisse	29
4.1 Ergebnisse der Einzelinterviews	29
4.1.1 Interview 1	29
4.1.2 Interview 2.....	31
4.1.3 Interview 3.....	33
4.1.4 Interview 4.....	35
4.1.5 Interview 5.....	37
4.2 Ergebnisauswertung.....	39

5 Handlungsempfehlung.....	42
6 Fazit	47
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XIII
Eigenständigkeitserklärung	LIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsmodelle im Cross-Channel-Modemarkt

Abbildung 2: "Click and Collect"-Schalter

Abbildung 3: "Click and Collect"-Drive-Through

Abbildung 4: Intelligente Umkleidekabine

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren Cross-Channel-Management

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Eingrenzung der Thematik

Megatrend Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein Megatrend. Kaum ein Lebensbereich bleibt vom Internet unberührt.¹ Durch die Digitalisierung unterliegen sämtliche gesellschaftlichen Bereiche inklusive der Wirtschaft einem massiven Wandel. Grund dafür sind unter anderem schrittweise und vor allem disruptiv angelegte Innovationen.² Diese umfassen unter anderem die Verbreitung mobiler und internetfähiger Endgeräte, wie beispielsweise Smartphones oder Tablets.³

Auf Grund dieses Megatrends hat Digitales Business beim Großteil deutscher Unternehmen oberste Priorität. Grundsätzlich wird die Digitalisierung von der Unternehmerseite vermehrt als Chance betrachtet, trotzdem sind die Herausforderungen, die mit einer digitalen Transformation einhergehen oft nur schwer zu bewerkstelligen.⁴

Im Rahmen der Digitalisierung werden analoge Daten in digitale umgewandelt. Hierbei kann es sich unter anderem um Texte oder Bilder handeln. Allgemeiner formuliert, beschreibt die Digitalisierung einen fortschreitenden und dynamischen Prozess, der sämtliche Bereiche vom Alltagsleben bis hin zu Unternehmensprozessen durchläuft. Im Unternehmen wird der Fokus auch auf neue digitale Geschäftsmodelle gelegt, die das Potential beherbergen, die Wertschöpfung zu erhöhen.⁵

Die Verfasserin beschäftigt sich in dieser Arbeit mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Modeindustrie in Deutschland, insbesondere auf den stationären Mode-Einzelhandel, der bisher sehr "analog" geprägt ist. Dadurch entsteht das Problem, dass immer weniger Neukunden generiert werden und sich Kunden zunehmend schwerer binden lassen. Diese Entwicklung führt zu Umsatzeinbrüchen im Mode-Einzelhandel.

Die Modeindustrie wurde gewählt, weil sie ein bemerkenswertes Konsumgütersegment darstellt: Deutsche Verbraucher verwenden durchschnittlich fünf Prozent ihrer Ausgaben für den Einkauf von Mode.⁶

¹ Vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, 10

² Vgl. Köhler-Schute 2016, 3

³ Vgl. Mahrtdt 2016, 7

⁴ Vgl. Köhler-Schute 2016, 3

⁵ Vgl. Köhler-Schute 2016, 3

⁶ Vgl. Mahrtdt 2015, 10

Auswirkungen auf die Modeindustrie

Auch die Modeindustrie wird von dem Digitalisierungstrend stark beeinflusst. So nimmt zum Beispiel E-Commerce einen zunehmend hohen Stellenwert ein. Der Absatz von Mode und Kleidung über das Internet wächst stetig an.⁷ Zwanzig Prozent aller Modekäufe in Deutschland werden mittlerweile online bzw. mobile getätigt. Die restlichen achtzig Prozent werden weiterhin im stationären Handel erwirtschaftet – Tendenz fallend.⁸ Der Anteil von online bezogenen Waren betrug 2014 rund neunzehn Prozent. Pro Haushalt wurden monatlich etwa einhundertsechs Euro dafür ausgegeben. Dabei steigen insbesondere die mobil getätigten Umsätze.⁹

Seit Anfang des Jahres 2000 wurden zahlreiche Online-Shops im Bereich Fashion im Rahmen diverser Geschäftsmodelle und Initiatoren gelauncht. Im Fokus stehen neben vertikalen Anbietern und zuvor ausschließlich stationären Multi-Channel Anbietern besonders die reinen Online-Player wie beispielsweise ASOS oder Zalando. Diese konzentrieren sich bei der Darstellung ihrer Produkte vorwiegend auf den Social Media Bereich sowie auf Media Sharing Plattformen. Diese sogenannten Curated Shopping Anbieter verfolgen einen ganzheitlichen Service-Ansatz, bei dem die individuelle Kundenbetreuung online u.a. in Form von Styleberatung oder Stylechecks im Zentrum steht. Abbildung eins gibt einen Überblick über die verschiedenen Geschäftsmodelle aus dem Jahr 2015:¹⁰

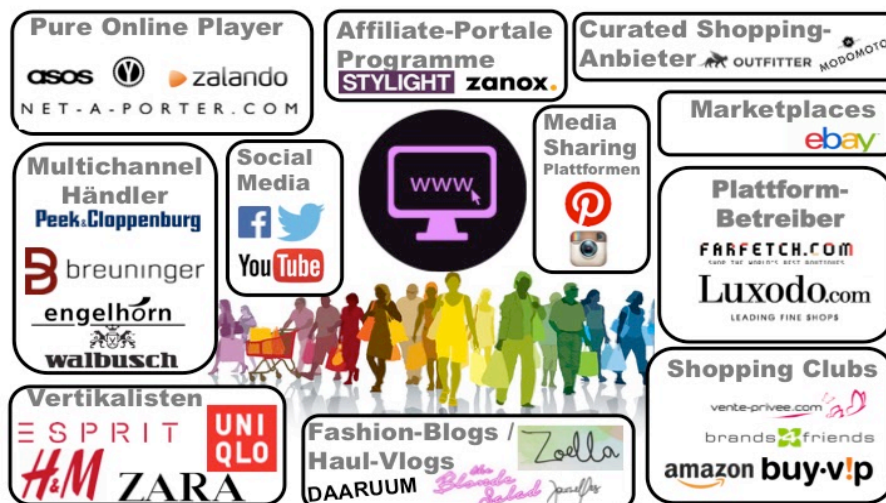


Abbildung 1: Geschäftsmodelle im Cross-Channel-Modemarkt¹¹

⁷ Vgl. Mahrtdt/Krisch 2010, 11

⁸ Vgl. Mahrtdt 2015, 10

⁹ Vgl. Mahrtdt 2015, 10

¹⁰ Vgl. Mahrtdt 2015, 10

¹¹ Vgl. Mahrtdt 2016, 14

Parallel zu der Umsatzsteigerung im Onlinesegment gerät der stationäre Handel zunehmend unter Druck.¹² Eine Umfrage des Kölner Instituts für Handelsforschung bestätigt, dass mittlerweile jeder dritte Konsument den Online-Einkauf einer Fahrt direkt zum Geschäft vorzieht. Über sechzig Prozent der Einzelhändler verzeichnen geringere Besucherzahlen.¹³ In Zukunft ist davon auszugehen, dass der Online-Handel weiterhin Wachstum verzeichnen und somit auch den stationären Handel immer mehr belasten wird. Das Internet ist der Vertriebskanal mit der höchsten Wachstumsdynamik. Daraus resultieren die Umsatzrückgänge im stationären Handel, die 2015 bereits bei einskommasieben Prozent lagen. Auch wenn das Wachstum der Onlinebranche etwas abflacht, werden die Online-Umsätze zukünftig steigen.¹⁴

Diese Entwicklung basiert auf der Tatsache, dass der Einkauf via Internet zahlreiche Vorteile für den Konsumenten bietet. Der Kunde hat unter anderem die Möglichkeit seine Produkte ohne körperlichen Einsatz von zu Hause aus zu beziehen.¹⁵ Ebenso unterliegt auch der Komfort beim Nutzen des Internets einem Wandel. Die Geschwindigkeit hat sich durch die Kapazitätserweiterung bei Servern, Netzen und Breitbandübertragung deutlich verbessert und wird auch in Zukunft noch weiter ausgebaut.¹⁶

Gegensätzlich zu dieser Entwicklung bestätigen neunundfünfzig Prozent der Konsumenten, schon einmal vom Online-Angebot überfordert gewesen zu sein.¹⁷

An dieser Stelle greift die Stärke des stationären Handels, der den Vorteil menschlicher Beratungs- und Servicekompetenz in Form von geschultem Verkaufspersonal inne hat. Zudem bietet der stationäre Vertrieb ein Käuferlebnis, das im Online-Segment, abgesehen von Live-Chat Angeboten, in dieser Form nicht erreicht werden kann. Konsumenten legen Wert darauf ihr persönliches Umfeld zu pflegen, indem sie das Einkaufserlebnis mit anderen privaten Aktivitäten, wie beispielsweise einem Kinobesuch, verbinden. Obwohl Online-Händler versuchen, sich diesem Einkaufserlebnis durch den Versand aufregend gestalteter Pakete anzunähern, wird der Vorteil in diesem Bereich ganz klar auf Seite des stationären Handels liegen. Ein ebenfalls entscheidender Nachteil des Online-Handels geht einher mit logistischen Problemen. Lange Lieferzeiten und auch die Tatsache, Versandkosten bezahlen zu müssen, halten viele Konsumenten davon ab, öfter online zu bestellen. Zukunftsbeständig sind an dieser Stelle Geschäftsideen wie beispielsweise Zalando

¹² Vgl. Heinemann 2017, 1

¹³ Vgl. Heinemann 2017, 22

¹⁴ Vgl. Heinemann 2017, 30 f

¹⁵ Vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, 13

¹⁶ Vgl. Heinemann 2017, 32

¹⁷ Vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, 13

kostenfreie Versandpolitik oder Ebay Now, welche Lieferungen am Tag der Bestellung garantiert.¹⁸

Der moderne Kunde ist ungebunden und mobil. Abhängig von Situation und Aufenthaltsort bewegt er sich zwischen den vorhandenen Shoppingkanälen hin und her. Kundenrelevant ist neben dem Preis vor allem ausgezeichneter Service sowie eine medienübergreifende Präsenz des Produkts oder der Marke. Unternehmen sind an dieser Stelle gefordert, das Konsumentenverhalten detailliert zu studieren, um den Kunden im Bereich der gesamten Customer Journey angemessen sowohl auf physischer, als auch auf digitaler Ebene, zu begleiten.¹⁹

Beim Modekauf nutzt der Kunde das Internet stationär und mobil und verfügt dadurch bereits im Vorfeld einer Transaktion über sämtliche Produktinformationen. Dabei greift er insbesondere auf Suchmaschinen zurück, die für den Verbraucher relevante Informationen innerhalb kürzester Zeit offenlegen. Diese Entwicklung verändert die Kommunikation mit dem Kunden am Point of Sale, bei der das Verkaufspersonal in besonderem Maß gefordert ist. Primär zielt der moderne Kunde darauf ab, ein gutes Geschäft zu machen und toleriert dabei keinerlei Qualitätsschwankungen.²⁰

Die Bedeutungszunahme des Sektors Mobile Commerce resultiert in der Modebranche in innovativen Geschäftsmodellen. Hierzu zählen u.a. "mobile Payment" oder "mobile Couponing".²¹

Aktuell verfolgen bereits zahlreiche Händler Multi-Channel-Strategien, die es dem Kunden ermöglichen online und offline einzukaufen. Stationärer Handel und E-Commerce ergänzen sich auf diese Weise gegenseitig, indem Produkte nicht nur im Laden sondern auch digital angeboten werden. Dieser Ansatz basiert auf dem veränderten Verbraucherverhalten, bei dem sich der Kunde im Laufe seines Kaufentscheidungsprozess nicht nur auf einen Kanal festlegen möchte. Der moderne Konsument informiert sich zunächst auf diversen Kanälen über das gewünschte Produkt und bezieht schließlich über den Anbieter, der das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bereitstellt. Eine gängige Methode beim Kauf von Bekleidung ist es, sich im Vorfeld eines Kaufs via Internet über das gewünschte Produkt zu informieren und es schließlich beim stationären Anbieter auszuprobieren und zu kaufen. Darüber hinaus verbindet auch die "Click and Collect-Strategie" den stationären Handel mit dem Onlinesegment. Der Gedanke hinter diesem Ansatz ist es, Produkte online auswählen zu können und sie dann gebündelt stationär abzuholen. Vorteilhaft ist diese Methode

¹⁸ Vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, 13 f

¹⁹ Vgl. Mahrtdt 2016, 7

²⁰ Vgl. Mahrtdt 2016, 7

²¹ Vgl. Mahrtdt 2016, 7

für Kunden zum einen, um lange Lieferzeiten zu umgehen und zum anderen, weil sich die Möglichkeit bietet, die Ware selbst noch einmal direkt zu überprüfen. Ein Vorteil dieser Strategie für den stationären Handel ist in dem zusätzlichen Kaufpotential zu sehen, das sich beim Abholen der bestellten Ware stationär verbirgt. Gegenwärtig wird dieser Service allerdings erst von wenigen Verbrauchern genutzt.²²

In Zukunft spielt eine Verzahnung von Filiale und Online-Sektor für den Einzelhandel eine zunehmend große Rolle. Multi-Channel-Händler, die Kundenbedürfnisse vor Ort und auch digital kennen und diese auf allen Kanälen bedienen, sind das Format der Zukunft. Zusammenfassend verbirgt sich das Potential des Einzelhandels in der Vernetzung traditioneller und digitaler Vertriebskanäle.²³

1.2 Forschungsfrage

Im Folgenden soll näher auf die Herausforderungen der Digitalisierung im stationären Mode-Einzelhandel eingegangen werden. Des Weiteren werden Lösungsansätze für erfolgreiches Multi-Channel-Marketing beschrieben. Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Maßnahmen ein Einzelhandelsunternehmen in der Modebranche ergreifen muss, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich, im Bezug auf Neukundengenerierung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung, zu begegnen. Im Rahmen dieser Arbeit bezieht sich der Begriff "stationärer Mode-Einzelhandel" ausschließlich auf familiengeführte Traditionskaufhäuser wie beispielsweise Ludwig Beck oder auch das Modehaus Koenen.

1.3 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Zunächst wird der aktuelle Stand der Forschung näher beleuchtet. Hierzu werden im Bereich Marketing an erster Stelle Grundzüge des Customer Relationship Managements behandelt. Gefolgt werden diese von Informationen zum Customer Touchpoint Management. Im Rahmen des Innovationsmanagements wird im Anschluss näher auf das Multi-Channel-Management sowie auf die Bereiche Social Media, Influencer-Marketing und Cross-Media-Marketing eingegangen.

Der methodische Teil umfasst eine ausführliche Beschreibung der angewandten Methodik und ihrer Durchführung. Folglich wird quantitative von qualitativer

²² Vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, 16 f

²³ Vgl. Heinemann/Schleusener/Zaharia 2012, 17

Sozialforschung unterschieden. Des Weiteren geht die Autorin näher auf die angewandte Forschungsmethodik ein. Auf Grund des explorativen Charakters der Arbeit wurden Experteninterviews durchgeführt. Neben der Erstellung des Interviewleitfadens werden die Auswahl der Gesprächspartner sowie Vorüberlegungen und die Durchführung der Befragungen beleuchtet. Zuletzt werden die Grundzüge einer qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben und deren Gütekriterien kurz erwähnt.

Im Anschluss werden die Ergebnisse der Befragungen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen. Hierbei werden die Resultate der Einzelinterviews nach den in der Inhaltsanalyse abgeleiteten Kategorien zusammengefasst. Danach erfolgt eine umfassende Ergebnisauswertung an Hand der Fragestellung der Forschungsarbeit.

Abschließend gibt die Verfasserin Handlungsvorschläge ab, die aus den Erkenntnissen der Interviews resultieren.

Ein Schlussgedanke dient zur Abrundung der Bachelorarbeit und klärt über verändertes Kundenverhalten und Erfolgsfaktoren eines Cross-Channel-Managements auf.

2 Stand der Forschung

Im folgenden Kapitel werden zum besseren Verständnis der Forschungsarbeit grundlegende Begriffe definiert und näher erläutert. Zunächst wird im Bereich Marketing auf das Customer Relationship Management eingegangen. Danach werden Grundzüge des Customer Touchpoint Managements beschrieben. Das Kapitel Innovationsmanagement stellt Informationen zu den Themen Multi-Channeling, Social Media, Influencer und Cross-Media-Marketing bereit.

2.1 Marketing

Der Begriff Marketing umfasst neben Aktivitäten und organisatorischen Einheiten auch Prozesse, deren Aufgabe es ist, Angebote auf einem Markt zu platzieren, zu kommunizieren sowie zu vertreiben. Diese sind von Nutzen für Kunden, Partner, Auftraggeber oder die Gesellschaft.²⁴

Zusammenfassend geht es um die Gestaltung von Austauschprozessen zwischen Unternehmen und Kunden.²⁵

2.1.1 Customer Relationship Management

Beim Customer Relationship Management steht die zielorientierte und systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen im Mittelpunkt. Grund für das im Gegensatz zum klassischen Transaktionsmanagement verstärkte Wertlegen auf langfristige Kundenbeziehungen ist der harte Konkurrenzkampf mit dem Wettbewerb. Für den Unternehmenserfolg ist es effizienter Kunden langfristig an sich und seine Marke zu binden als durch aufwendige Maßnahmen Neukunden zu generieren. Zum einen erhält ein Betrieb über langfristige Kunden detaillierte Informationen in Bezug auf ihre Bedürfnisse und Wünsche. Im Gegensatz dazu erhöht sich beim Kunden die Bereitschaft auch andere Produkte vom selben Unternehmen zu beziehen. Auf diese Weise lässt sich das Umsatzvolumen pro Kunde erhöhen. Zum anderen wirkt sich auch eine gesteigerte Weiterempfehlungsrate bzw. das sogenannte Referenzpotential positiv auf den Betriebserfolg aus, da Stammkunden eher dazu neigen, ihren persönlichen Favoriten zu empfehlen. Zudem ergibt sich durch die geringere Betreuungsintensität von fester Klientel im Vergleich zu Neukunden eine nicht unwesentliche Kostenersparnis in den Be-

²⁴ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 6 f

²⁵ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 7

reichen Verwaltung, Vertrieb und Controlling. Darüber hinaus ist an dieser Stelle auch die erhöhte Preisbereitschaft von langfristigen Kunden zu nennen, welche einen größeren preispolitischen Spielraum seitens des Unternehmens zulässt. In Folge der verstärkten Interaktion mit Stammkunden erhält ein Betrieb vermehrt Aufschluss über zukünftige Chancen, Potentiale und Risiken. So kann man beispielsweise Abwanderungen abwenden und sämtliche Kundenmanagementprozesse optimieren. Grundsätzlich erhöhen langfristige Kundenbeziehungen die Planungssicherheit innerhalb eines Unternehmens.²⁶

Ziel eines erfolgreich greifenden Customer Relationship Management sind letzten Endes positive Ertragseffekte. Mit Neukunden erwirtschaftet ein Betrieb einen sogenannten Basisgewinn. Dieser deckt die Investitionen zur Neukundenakquise in der Regel vollständig ab. Bleibt der Kunde der Marke treu, ergeben sich daraus weitere finanzielle Vorteile.²⁷

Hieraus resultieren vier Aspekte. Dem Ausschöpfen des Cross-Selling-Potentials des Konsumenten folgen ein Zusatzgeschäft durch Weiterempfehlung seitens der Stammkundschaft sowie sinkende Kosten durch effizientere Kundeninteraktion und eine erhöhte Preisbereitschaft der Klientel.²⁸

Tatsächlich unterliegen jegliche Kundenbeziehungen einem sogenannten Lebenszyklus. An dieser Stelle unterscheidet man zwischen vier Phasen einer Geschäftsbeziehung: In einer ersten Phase vollzieht sich der Prozess der Kundenakquise. Es wird neue Klientel angeworben, das Produkte zuvor u.a. vom Wettbewerb bezogen hat. Geeignete Methode hierfür ist beispielsweise die Schaltung von Sonderangeboten für Neukunden. Im Mittelpunkt der zweiten Phase steht die Kundenbindung. Hier werden u.a. Maßnahmen zum Verhindern von Abwanderungen geschaltet. An dritter Stelle wird die Kundenentwicklung näher betrachtet und wirtschaftliche Kundepotentiale ausgeschöpft. In einer letzten Phase greift die Trennung vom Kunden. Sämtliche Beziehungen zu Kunden, die nicht zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen, werden beendet und Maßnahmen zur Rückgewinnung verlorener Kunden bzw. für abwanderungsgefährdete Kunden eingeleitet.²⁹

Unerlässlich für die Erreichung der Unternehmensziele ist die Einbindung des Customer Relationship Managements in die Bereiche Personal und Prozesse sowie das Be-

²⁶ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 237

²⁷ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 238

²⁸ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 238

²⁹ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 239 f

reitstellen entsprechender Technologien zur Kundendatenanalyse und die Verankerung in der Organisationskultur innerhalb des Betriebs.³⁰

Besonderes Augenmerk obliegt der Schulung des Verkaufspersonals. Vor allem neue Vertriebsmitarbeiter müssen gut eingearbeitet und geschult werden. Hauptproblem ist oft mangelnde Kompetenz bei der Kundenbetreuung. Bei dem aktuellen Überangebot weisen Kunden in diesem Bereich keinerlei Kompromissbereitschaft auf und bestehen auf qualifizierter und professioneller Behandlung. Das Verkaufspersonal muss in der Folge genau über die angepriesenen Produkte Bescheid wissen, zuverlässig arbeiten und den Kunden effiziente und individuell maßgeschneiderte Problemlösungen anbieten können. In der Regel erwerben Mitarbeiter dieses Wissen im Rahmen von in- und externen Schulungen, die sich über mehrere Wochen bis hin zu Monaten ziehen können.³¹

Verkaufserfolg ist von mehreren Faktoren abhängig. Rahmengebend werden mehrere Ziele aufgestellt. Zunächst muss neues Personal mit dem Unternehmen, seiner Geschichte, den Produkten und sämtlichen Organisationsstrukturen vertraut gemacht werden. Ferner ist es, wichtig, das Produktportfolio genau zu kennen, zu wissen wie und wo es hergestellt worden ist und wie es angewendet werden kann. Für ein effizientes Vertreiben der Ware müssen Angestellte genauestens über die Bedürfnisse und Wünsche der potentiellen Kunden sowie über Wettbewerbsverhältnisse unterrichtet sein. Darüber hinaus muss die Präsentation der Ware ansprechend sein und Grundelemente eines erfolgreichen Vertriebs aufweisen, in dem sämtliche Verkaufsargumente dargeboten werden. Obligatorisch für sämtliche Mitarbeiter ist das Bewusstsein, dass die eigenen Pflichten und Vorgehensweisen im Vertrieb erfolgsentscheidend sind. Kernelemente wie das Erstellen eines Verkaufsberichtes sowie die Planung von Verkaufstouren oder die Zeiteinteilung beim gleichzeitigen Betreuen aktiver und passiver Kunden müssen jederzeit abrufbereit sein. Besonders effektiv ist der Einsatz einer Selbstlern-Software. Auf diese Weise kann der Mitarbeiter freie Zeit, zum Beispiel durch Verschiebungen im Terminkalender entstanden, nutzen, um sich selbst fortzubilden. Ein nicht unmaßgeblicher Vorteil dieser Anwendungen sind auch die Einsparungen im finanziellen Bereich.³²

³⁰ Vgl. Wals/Deseniss/Kilian 2013, 237 ff

³¹ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, 812 f

³² Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, 814 f

2.1.2 Customer Touchpoint Management

Jeglicher Kontakt mit einer Marke hat auf die Rezipienten eine Wirkung. Diese kann bewusst oder unbewusst, aktiv oder passiv erfolgen. Daher spielt das Customer Touchpoint Management, welches genau an diesen Berührungspunkten der Kunden mit einem Unternehmen greift, eine erfolgsentscheidende Rolle. Eine Marke etabliert sich keinesfalls ausschließlich durch Werbung. Konsumenten treffen täglich auf unzählige Kontaktpunkte mit einer Marke und werden davon nachhaltig geprägt. Genau an dieser Stelle muss aktives Touchpoint Management an sämtlichen relevanten Eckpunkten betrieben werden. Grundlage hierfür sind systematische Analysen im in- und externen Unternehmensbereich. Intern muss man sich zunächst der Zahl der Kontaktpunkte bewusst werden, extern gilt es, das Kaufverhalten der Kunden zu durchleuchten, um die relevanten Berührungspunkte exakt ausmachen zu können. Ziel ist der Aufbau eines positiven Markenerlebnisses an sämtlichen Kontaktpunkten. Zunächst muss die Frage nach den relevanten Zielgruppen beantwortet werden. Ferner muss definiert werden, welche Ziele mit welchen Touchpoints in Verbindung gebracht werden sollen und welche den Unternehmenserfolg am effizientesten vorantreiben. Grundsätzlich lässt sich erfolgsorientiertes Customer Touchpoint Management in fünf Schritte untergliedern, die inhaltlich zusammenspielen, jedoch auch isoliert betrachtet werden können. Zunächst müssen in einem ersten Schritt zentrale Ziele formuliert und Zielgruppen definiert werden. Im Anschluss werden die Ziele mit zentralen Botschaften hinterlegt und Transparenz über die einzelnen Touchpoints geschaffen. Das Unternehmen sortiert und priorisiert die Berührungspunkte um ein ganzheitliches Bewusstsein über deren Anzahl, Vielfalt und Bedeutung zu generieren. In einem dritten Schritt werden die Eckpunkte kategorisiert und den Eigenschaften paid, owned und earned zugeordnet. Paid Touchpoints umfassen sämtliche Maßnahmen, bei denen ein Medium zur Kanalnutzung gekauft wird. Beispielhaft handelt es sich hier um TV-, Radio-, Print- oder Außenwerbung. Diese Methodik ist je nach Reichweite und zeitlicher Dauer mit erheblichem finanziellem Aufwand verbunden. Owned Touchpoints sind dem Unternehmen eigen und werden auch von diesem gesteuert. Hier kann es sich u.a. um die Homepage, Kundenmagazine oder Geschäftsberichte handeln. Im Rahmen von earned Touchpoints gestalten Dritte ohne direkten Auftrag die Verteilung von Inhalten und Botschaften. Dies geschieht zum Beispiel durch Mundpropaganda und Weiterempfehlungen von zufriedenen Kunden. An vierter Stelle priorisiert man die

Touchpoints erneut und koordiniert interne Anspruchsgruppen indem man eine ganzheitliche Touchpoint Steuerungslogik unternehmensintern etabliert.³³

Eine weitere Möglichkeit, den Prozess des Customer Touchpoints zu untergliedern, besteht in einer vierdimensionalen Differenzierung. Zuerst werden sämtliche Berührungspunkte lokalisiert und auf ihre Relevanz hin überprüft. Daraufhin dokumentiert man die Ist-Situation aus der Kundensicht und stellt eine optimierte Soll-Strategie auf. Im dritten Schritt erfolgt die konkrete operative Umsetzung. Es werden effiziente und zielführende Maßnahmen entworfen und im Anschluss in die Tat umgesetzt. Zuletzt misst das Monitoring die daraus resultierenden Ergebnisse und optimiert gegebenenfalls angewandte Prozesse.³⁴

Im Allgemeinen unterscheidet man fünf Arten von Kundenberührungspunkten mit einer Marke. Influencing Touchpoints sind Kontakte, auf die Kunden während der Informationssuche stoßen. In der Entscheidungsphase treffen Rezipienten auf sogenannte Pre-Purchase Touchpoints, die sich in der konkreten Kaufphase in Purchase-Touchpoints verwandeln. Sämtliche Kontaktpunkte in der Nutzungs- und Wiederkaufphase von Produkten bezeichnet man als After-Purchase Touchpoints während die Berührungen in der Phase, in der sich Konsumenten gegenseitig beeinflussen, auch Influencing Touchpoints genannt werden.³⁵

Zentrales Ziel des Customer Touchpoint Management ist es, den Schwerpunkt auf Maßnahmen zu legen, die den Rezipienten am meisten ansprechen. Grundlage dafür ist das Aufbrechen veralteter Strukturen und die Neufokussierung auf innovative Leitbilder und Unternehmensstrukturen. Dabei ist es essentiell, den Kunden und seine Wünsche in den Mittelpunkt zu stellen. Ein hohes Maß an Kundenfokussierung ist nicht nur in der Chefetage obligatorisch, sondern ebenso bei den Mitarbeitern, ihrem Verhalten und Einstellungen.³⁶

Geht man schließlich näher auf die Bedeutung der Kundenberührungspunkte in der virtuellen Welt ein, ist folgendes anzumerken. Social Media hat in den letzten Jahren die Zahl der Touchpoints stark erhöht. Der Kunde hat die Wahl zwischen der realen und der virtuellen Konsumwelt. An dieser Stelle ist es wichtig, das Kauf- und Vorgangsverhalten des Rezipienten genau zu kennen um Synergieeffekte zu generieren und Kannibalisierungseffekte auszuschließen. Dies funktioniert durch die Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen den einzelnen Social Media Kanälen und ihren Kontaktpunkten. Auf diese Weise lässt sich die Interaktion mit dem

³³ Vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner/Redler 2014, 427 ff

³⁴ Vgl. Schüller 2013, 154

³⁵ Vgl. Schüller 2013, 156

³⁶ Vgl. Schüller 2013, 266 f

Kunden optimieren. Schließlich kann man daraus ableiten, welche Touchpoints im Methodenkonzept noch ausgebaut werden oder unter Umständen noch eingegliedert werden müssen.³⁷

2.2 Innovationsmanagement

Innovatives Management lässt sich im Bezug auf die Herangehensweise an ein Problem sowie in dessen Aufmerksamkeitszuwendung, Akzeptanz und wirtschaftlicher Einschätzung strikt vom Management wiederkehrender Routineentscheidungen abgrenzen. Folglich ist die interne Innovationsdefinition für den Erfolg eines Unternehmens von großer Tragweite. Entscheidungsträger haben zum einen festzulegen, welche Eigenschaften ein Verfahren oder Produkt kennzeichnen müssen, um innovativ zu sein. Zum anderen muss ein Personenkreis bestimmt werden, der darüber verfügt, ob und in welchen Phasen die Routinebearbeitung geeignet für ein Problem ist und wie verfahrenstechnisch vorzugehen ist. Grundlage eines innovativen Managements ist zunächst das Innovationsbewusstsein, um vorhandene Unternehmensressourcen innovationsfördernd einzubringen.³⁸

2.2.1 Multi-Channel-Marketing

Ein Mehrkanalsystem oder auch Multi-Channel-Vertrieb genannt, kennzeichnet sich durch die parallele Nutzung von mehreren Vertriebskanälen zum Produktabsatz. Vorteil dieses breitgefächerten Vertriebssystems ist die höhere Marktabdeckung. Auf diese Weise gelingt es einem Unternehmen diverse Kundensegmente auf verschiedensten Kommunikationskanälen zu erreichen. Zudem ist dadurch eine verringerte Abhängigkeit von Partnern im Vertrieb gewährleistet. Nachteilig besteht Konfliktpotential der eingesetzten Kanäle untereinander, vor allem, wenn diese identische Zielgruppen ansprechen. Des Weiteren können differierende Produktpreise auf unterschiedlichen Kanälen zu Unverständnis beim Kunden führen.³⁹

Nimmt man neue Distributionswege hinzu, ergeben sich neben Vorteilen im Bezug auf eine breitere Marktabdeckung auch Vorteile durch die Senkung der Distributionskosten sowie die gesteigerte Kundenanpassung im Bereich Vertrieb. Mit der Hinzunahme von Kommunikationskanälen erreicht ein Unternehmen unter Umständen Zielgruppen, die

³⁷ Vgl. Schüller 2013, 160 ff

³⁸ Vgl. Hauschildt/Salomo/Schultz/Kock 2016, 25 f

³⁹ Vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, 366

von den bereits bestehenden Distributionswegen nicht oder unzureichend angesprochen werden. Zudem verzeichnet man im finanziellen Bereich Einsparungen, indem man die Kosten für die Kanäle, über die Stammkunden angesprochen werden, senkt.⁴⁰ Die Zuordnung bestimmter Zielgruppen zu Vertriebskanälen ist nicht eindeutig. Kunden wollen bei einer erhöhten Anzahl von Alternativen nicht gezwungen sein, einen Bezugsweg zu wählen. An dieser Stelle muss das Unternehmen die verschiedenen Kommunikationswege effektiv miteinander verknüpfen und so ein integriertes Multikanalssystem generieren. Um beim Kunden Verwirrtheit zu vermeiden muss ein einheitliches Betriebsbild geschaffen werden. Dies verlangt neben einer widerspruchsfreien Kommunikation auch ein übergreifend identisches Leistungsangebot und gleiche Preise. Zudem muss eine sich gegebenenfalls anbahnende Kannibalisierung auf Grund verstärkt harmonisierender Kommunikationskanäle ausgeschlossen werden.⁴¹

Eine Methode, die diese Koordination vereinfachen kann, besteht im Aufbau eines Vertriebs-Produktivitätssystems. Kern dieses Tools ist eine zentrale Datenbank, die sämtliche Informationen zu Kunden, Interessenten, Produkten, Vertriebsmethoden und Marketingprogrammen bereitstellt.⁴²

Heinemann vergleicht den Online- mit dem Offline-Sektor:⁴³ Stationär angelegte Unterhaltung in Form von Events oder Aktionen spricht den Kunden multisensual an und ist auf Grund der hohen persönlichen Komponente dem Online-Programm überlegen. Anders als in der realen Einkaufswelt ist auch soziale Interaktion allein im Online-Shop kaum möglich. Vermehrte persönliche- sowie Datensicherheit sind ebenfalls dem stationären Sektor vorbehalten. Zudem entfällt die Lieferzeit beim Offline-Einkauf.

Produktbreite und Anzahl der Kundenkontaktpunkte sind klare Vorteile der Online-Kanäle. Darüber hinaus sind im Internet auch vermehrt Informationsmöglichkeiten gegeben. Zudem führen schnell abwickelbare Online-Käufe zu einer Zeitersparnis für den Kunden.

Was das Unternehmensziel Kundengewinnung angeht, so kann diese über Ansatzpunkte wie Suchmaschinen, Banner, Email-Marketing, Virales- oder Affiliate Marketing erreicht werden.⁴⁴

Kundenbindung schafft man unter anderem mit der Einführung einer Kundenkarte, Loyalitätsprogrammen, wie Rabattaktionen oder mit Hilfe von Response-Elementen, wie beispielsweise Email-Newsletter.⁴⁵

⁴⁰ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, 883

⁴¹ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, 887

⁴² Vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, 887

⁴³ Vgl. Heinemann 2011, 28 ff

⁴⁴ Vgl. Heinemann 2011, 96 ff

⁴⁵ Vgl. Heinemann 2011, 101 ff

2.2.2 Social-Media

Die bevorzugte Informationseinholung der Konsumenten über Social Media Kanäle schmälert die Bedeutung der klassischen Unternehmenshomepage um ein Vielfaches. Für den Verbraucher zählen einzelne Inhalte mehr als vorstrukturierte Navigationsrichtlinien. Informationen werden zunehmend über Apps auf dem Tablet oder Smartphone bezogen. Unternehmensspezifische Artikel, Bilderreihen, Blogs und dergleichen müssen dezentralisiert und auf Kanälen wie Facebook, Twitter, Instagram oder Snapchat kommuniziert werden. Auf diese Weise kann ein Unternehmen nicht nur neue Zielgruppen generieren sondern durch einen hohen Grad an Kundenorientierung auch bestehende Konsumentenbeziehungen intensivieren.⁴⁶

Grundsätzlich ist das soziale Umfeld von Konsumenten im Bezug auf die Kaufinspiration und Informationseinholung von entscheidender Bedeutung. Folglich fließen Empfehlungen von Freunden oder Bekannten in die Recherche von Produkten mit ein.⁴⁷

Unternehmensziel beim Agieren auf Social Media Plattformen ist es eine digitale Verbundenheit mit dem Kunden aufzubauen. Durch die synergetische Kombination von Social Media und Events lässt sich der Erfolg einer Veranstaltung optimieren. Beiden gemeinsam ist die Interaktion mit potentiellen Kunden, sei es in Bezug auf die Auswahl der Location oder auf konkrete Veranstaltungsinhalte. Social Media Plattformen bieten dem Konsumenten die Möglichkeit ein Event aktiv mitzugestalten. Folglich ist ein erhöhter Grad an Kundenintegration in den Marketingprozess gewährleistet. Plant man ein Event, so ist dessen Teilnehmerzahl grundsätzlich eingeschränkt. Werden Veranstaltungen und deren Inhalte jedoch via Social Media kommuniziert, erhöht sich die Reichweite durch virale Verbreitung um ein Vielfaches. Darüber hinaus lassen sich Events mit Hilfe von Social Media auch zeitlich und räumlich ausdehnen. Mit Teilnehmern aus dem virtuellen Bereich kann man unmittelbar vor und auch nach der Veranstaltung im Dialog verbleiben. Zudem kann das Event global verfolgt werden, was dem Konsumenten die Freiheit bietet, nicht an einen Ort gebunden sein zu müssen. Generell besteht auf sämtlichen Social Media Kanälen die Möglichkeit über Veranstaltungen jeglicher Art zu diskutieren. Dieser Umstand kann zur Generierung neuer Zielgruppen beitragen. Die Kombination aus Eventmarketing und Social Media ist nicht zuletzt weniger kostenintensiv als das Heranziehen klassischer Medien.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Eck/Eichmeier 2014, 29 ff

⁴⁷ Vgl. Heinemann/Schleusener/Zaharia 2012, 120

⁴⁸ Vgl. Zanger 2013, 7 ff

Je nachdem, wie intensiv die Bereiche Social Media und Event miteinander in Verbindung stehen, kristallisieren sich verschiedene Arten von Events heraus. Man unterscheidet zwischen virtuellen, hybriden und realen Veranstaltungen.⁴⁹

Handelt es sich um virtuelle Events, begegnen sich ihre Teilnehmer ausschließlich auf virtueller Ebene, physischer Kontakt ist ausgeschlossen. Entscheidender Nachteil dieser Methode ist der niedrige Emotionalisierungsgrad, der durch fehlende Multisensorik in Bezug auf das Erleben einer Marke entsteht. Reale Events verzichten auf die Inanspruchnahme des Social Media Sektors und treten mit den Gästen in Form von persönlichem, direktem Kontakt in Verbindung. Dem Partizipanten ist es auf diese Weise möglich, die Veranstaltung mit allen Sinnen zu erleben. Bei hybriden Events handelt es sich um einen innovativen Ansatz, der reale Events mit dem Einsatz von Social Media kombiniert. Innerhalb dieser Methodik differenziert man weiter in verschiedene Vorgehensweisen: Veranstaltungen lassen sich zum einen live auf Social Media Kanälen wie Facebook oder YouTube verfolgen und sind dort jederzeit abrufbereit. Dies kommt vor allem einem Publikum zu Gute, das ortsgebunden ist oder bei dem zeittechnische Gründe eine Teilnahme nicht zulassen. Auf diese Weise kann mit relativ geringem finanziellen Aufwand die Publikumsreichweite gesteigert werden. Integriert man Social Media direkt in das Veranstaltungskonzept, werden vorwiegend junge, technikversierte Zielgruppen angesprochen. So kann die Community beispielsweise im Vorfeld eines Events online über die Location oder andere Bestandteile diskutieren und aktiv partizipieren. Ausgeschriebene Online-Gewinnspiele regen zur Verfolgung eines Events an. Auch während und nach einer Veranstaltung kann man das Markenerlebnis des Social Media Publikums u.a. mit Hilfe von Votings steigern; ein hoher Grad an Emotionalisierung ist somit gewährleistet. Fokussiert man sich ganz auf das Publikum, das nicht real am Event teilnehmen kann, lässt sich Social Media als begleitendes Tool einsetzen. Im Mittelpunkt steht bei dieser Vorgehensweise die virale Verbreitung einer Veranstaltung, die durch die Kommunikation von Usern untereinander auf den Plattformen entsteht. Via Twitter, Blogger oder Chats wird über bevorstehende Events informiert.⁵⁰

Zusammenfassend ist anzumerken, dass sich die vorgestellten Varianten untereinander auch vermischen und zu neuen Kombinationen führen können. An dieser Stelle nennenswert sind die sogenannten spontanen Flashmobs, die als Smart Mobs auch von Unternehmen selbst effektiv inszeniert werden können, bei denen sich Social Media Aktivisten zur realen Teilnahmen am Event vor Ort verabreden.⁵¹

⁴⁹ Vgl. Zanger 2013, 9

⁵⁰ Vgl. Zanger 2013, 10 ff

⁵¹ Vgl. Zanger 2013, 13 f

Die Kombination von Event und Social Media birgt neben den vielfältigen Chancen jedoch auch Risiken. So sind seitens des Publikums online geäußerte Meinungen, Diskussionen und Wertungen nur teilweise kontrollierbar. Ungerechten oder auch nicht der Wahrheit entsprechenden Aussagen u.a. auch von der Konkurrenz geschaltet, kann nur mit permanentem Verfolgen der Kanäle entgegengewirkt werden. An dieser Stelle ausschlaggebend für den Kunden ist es, von Unternehmen als aktive Mitgestalter ernstgenommen zu werden. Ferner sind Unternehmen angehalten, Vereinbarungen zu treffen, die den Schutz von persönlichen Kundendaten aber auch von geheimen Firmeninformationen gewährleisten, um einem Vertrauensbruch auf Kundenseite entgegenzuwirken. Grundsätzlich ist der Emotionalisierungsgrad bei face-to-face Events am größten. Keine andere Veranstaltungsform stärkt das Unternehmensimage derart und festigt die Beziehung zu Kunden in dieser Intensität. In Zukunft sind Firmen angehalten, sich am Ausbau des hybriden Eventsektors zu orientieren. Voraussetzung hierfür ist ein eigens geschultes und qualifiziertes Personal in den Bereichen Eventmanagement und Social Media. Die Beziehung zwischen den beiden Sektoren wird zunehmend tiefgreifender, wodurch neuartige Formen der Kommunikation entstehen, welche zur Effizienzsteigerung eines Events beitragen.⁵²

2.2.3 Influencer-Marketing

Ein Klick auf eine Unternehmensveröffentlichung zieht keinesfalls automatisch den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung nach sich. Beabsichtigt ein Konsument etwas zu kaufen, holt er zunächst Informationen von sämtlichen ihm zur Verfügung stehenden Kanälen und Foren ein. Hierbei kann es sich um Websites, Blogs oder Social Media Plattformen wie Facebook handeln. Bei der Customer Journey differenzierte man lange Zeit fünf Phasen: Zunächst erfährt der potentielle Kunde vom Produkt, zieht dann die Notwendigkeit des Kaufs in Betracht und erwägt in einer dritten Phase schließlich den Kauf. Im Anschluss wird die tatsächliche Kaufabsicht beschlossen und in der letzten Phase in die Tat umgesetzt. Dieses sogenannte Trichtermodell bezieht jedoch die Herausforderungen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstanden sind, nicht in ausreichendem Maß mit ein. An dieser Stelle greifen sogenannte Markenbotschafter. Ziel ist es, den Kunden unmittelbar vor dem Kauf mit relevanten Informationen zu konfrontieren. Dies geschieht über sogenannte Influencer, die unabhängige Beiträge dazu auf ihren Kanälen schalten. Empfiehlt ein Blogger ein Pro-

⁵² Vgl. Zanger 2013, 14 ff

dukt, so ist der Glaubwürdigkeitsgrad im Gegensatz zu firmengeschalteter Werbung um ein Vielfaches höher und somit auch effektiver.⁵³

Im Zentrum der Influencer-Relations steht der Kommunikationsaufbau mit Multiplikatoren. Im Modeeinzelhandel bietet es sich an, Produkte in Form von Geschenken an den Blogger zu übergeben. Gelingt es dem Unternehmen, den Influencer von sich und seiner Marke zu überzeugen, trägt dessen individuelle Note unter Umständen entscheidend zum Verkaufserfolg bei. Die Auswahl des geeigneten Blogs spielt eine wichtige Rolle und verleiht individuellen Zugang zu einer Marke. Weit über die klassische Produktinformation hinaus emotionalisieren und sensibilisieren Influencer ihre Follower mit gekonntem Storytelling. Zunächst ist es wichtig, den bekanntesten Influencern auf ihren Kanälen zu folgen. Im Anschluss erfolgt eine Kontaktaufnahme zum Beispiel über die Bitte um einen Artikel oder ein Interview. Orientierung hierbei bieten die Social Media Aktivitäten sämtlicher Unternehmenssteakholder. Im Idealfall berichtet der Blogger auf diversen Plattformen über eine Marke und seine Produkte. Dies geschieht in Form von Fotos auf Facebook oder Instagram, via Blogeinträge, Twitter oder YouTube Videos. Vorteilhaft ist auch die Tatsache, dass Blogger auch auf die Beiträge anderer Influencer verweisen. Im Gegensatz zu einer Kampagne mit Testimonials sind die Influencer Relations nicht nur nachhaltiger sondern auch tiefergehend. Sinnvoll ist der Einsatz eines firmeninternen Markenbotschafters, der den Kontakt zu den Bloggern herstellt. Influencer legen viel Wert auf persönliche Kontakte, im Gegenzug erhält ein Unternehmen initiierte Empfehlungen und spart dadurch sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen ein.⁵⁴

Grundsätzlich haben YouTube-Künstler im Bereich Fashion und Lifestyle deutlich mehr Follower als Brand-Channels von B2C –Unternehmen. Darüber hinaus posten diese auch häufiger Inhalte.⁵⁵

2.2.4 Cross-Media-Marketing

Mahrtdt definiert acht Merkmale, die eine crossmediale Kampagne ausmachen⁵⁶: Obligatorisch sind neben einer durchgängigen Leitidee auch die inhaltliche und formale Integration sowie die werbliche Vernetzung. Bei Analyse einer Kampagne muss zunächst ein konsequent in herangezogenen Medien geschalteter durchgängiger Leitfa-den erkennbar sein.

⁵³ Vgl. Eck/Eichmeier 2014, 172 f

⁵⁴ Vgl. Eck/Eichmeier 2014, 193 ff

⁵⁵ Vgl. Mahrtdt 2015, 40 f

⁵⁶ Vgl. Mahrtdt 2009, 17 ff

Ferner ist es wichtig zu überprüfen, ob sich die ausgewählten Kommunikationskanäle auch mit dem Konsumentenverhalten der gewünschten Zielgruppen decken.

Integration beschreibt die Verknüpfung der einzelnen Werbebotschaften zu einer Einheit. Hier unterscheidet man zwischen zeitlicher, formaler und inhaltlicher Integration: Zeitlich müssen alle Maßnahmen zur Kundenkommunikation gleichzeitig über einen kurz- bzw. mittelfristigen Zeitraum geschaltet werden. Der Rezipient soll auf diese Weise das daraus resultierende einheitliche Erscheinungsbild wahrnehmen. Formal muss darauf geachtet werden, dass sämtliche Inhalte einer Kampagne eine identische Gestaltung aufweisen. An dieser Stelle greift man auf das Corporate Design zurück und verwendet durchgängig identische Firmenlogos, Schriftgrößen, Farben und Key Visuals. Zuletzt muss der gesamte Kampagneninhalt im Rahmen der inhaltlichen Integration in allen Kanälen übereinstimmen. Zwischen den Medien müssen thematische Verbindungslinien geschaffen werden, die eine einheitliche Botschaft übermitteln. Die Betonung liegt hier auf Widerspruchsfreiheit, Einheitlichkeit und Verstärkung.

Das Heranziehen von Claims oder Slogans kann hilfreich sein. Auf diese Weise ist es einem Unternehmen möglich, sich eindeutig zu positionieren und dafür zu sorgen, dass sich ein Markenbild in den Köpfen der Rezipienten festsetzt.

Grundsätzlich lassen sich Werbekampagnen in zwei Varianten vernetzen. In der werblichen Form setzt man Verweise auf Werbungsebene ein. So ist es beispielsweise möglich innerhalb eines klassischen TV-Spots einen Verweis auf die unternehmensinterne Homepage zu schalten. Bei einer weiteren Form wird auf redaktioneller Ebene von einem Medium auf ein anderes verwiesen.

Essentiell für den Kampagnenerfolg ist auch der Interaktionsgrad mit dem Kunden. Der Rezipient muss zum Mitmachen aufgefordert werden. Der Selbstreferenzeffekt bestätigt dies, indem er aussagt, dass Menschen, die sich persönlich angesprochen fühlen auch einen höheren Erinnerungswert aufweisen.

Ebenso wichtig ist eine multisensorische Kundenansprache. Der Rezipient ist in der Lage, eine Kampagne mit mehreren Sinnen wahrzunehmen. Unter anderem führen Bilder und Töne zu bestimmten Assoziationen. Eine Ansprache auf unterschiedlichen Sinnesebenen erhöht die Wahrnehmungsintensität und führt zu besseren Lern- und Gedächtnisleistungen. An dieser Stelle ist das Prinzip der Dualen Codierung zu nennen, welches besagt, dass sich Bilder und Töne gegenseitig unterstützen. Ein Werbekonzept muss folglich in allen herangezogenen Kanälen eine konstante Gestaltung aufweisen. Durch den Verweis von einem Medium auf ein anderes entsteht eine aktive Nutzerführung, die in einem Zielmedium mündet und im Idealfall Aufschluss über die Konsumenten gibt. Greift an dieser Stelle effektives Customer Relationship Management ist eine Grundlage für Wertschöpfung und Kundenbindung vorhanden.

Zuletzt muss sichergestellt werden, dass Rezipienten einen gewissen Mehrwert oder Nutzen aus der Kampagne ziehen können. Neben Produktivitätsgewinn sollte auch der Entertainment-Faktor berücksichtigt werden, nach dem Konsumenten individuell zum Mitmachen bei Aktionen animiert werden. Zuletzt sollte das aktive Teilhaben an der Kampagne bequem für den Kunden sein und einen geringen Komplexitätsgrad aufweisen.

3 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird näher auf das methodische Vorgehen im Rahmen der Forschungsarbeit eingegangen. Zunächst erfolgt eine Differenzierung zwischen quantitativen und qualitativen Strategien. Nach einer kurzen Beschreibung der angewandten Forschungsmethodik wird die Entstehung des Interviewleitfadens dargestellt. Im Anschluss begründet die Verfasserin die Auswahl der Interviewpartner und erläutert Aspekte zu Vorüberlegungen und Durchführung der Interviews sowie zur Aufbereitung des vorhandenen Datenmaterials. Abschließend erfolgt eine Beschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse. Zudem wird kurz auf deren Gütekriterien eingegangen.

3.1 Differenzierung quantitativer und qualitativer Sozialforschung

Die empirische Sozialforschung unterscheidet zwischen zwei Strategien. Die quantitative oder auch theorietestende beziehungsweise nomothetisch-deduktive Methodik charakterisiert sich durch die Suche nach Kausalzusammenhängen. Dabei werden standardisierte Daten erhoben und statistische Testreihen durchgeführt. Mit Hilfe dieser Versuche lassen sich Relationen zwischen sozialen Phänomenen und dem Gebiet, in dem diese signifikanten Zusammenhänge auftreten, herausarbeiten. Im weiteren Sinne bezeichnet man den quantitativen Ansatz auch als relationsorientiert. Im Bezug auf Kausalzusammenhänge und -mechanismen weist die quantitative Forschung Lücken auf. Bei der Beantwortung der Fragen, welche dargebotenen Faktoren Ursachen und welche davon Wirkung sind und wie zwischen diesen vermittelt wird, muss deshalb auf andere Forschungsmethoden zurückgegriffen werden.⁵⁷

Einen Gegensatz dazu bietet die qualitative Untersuchungsmethodik. Diese Strategie wird u.a. auch als theoriegenerierend, mechanismenorientiert oder induktiv beschrieben und erforscht Kausalmechanismen, die unter gewissen Bedingungen auch bestimmte Effekte generieren. Anders als bei der quantitativen Forschung inkludiert diese Methode die Ursachen- und Wirkungsidentifikation auf Basis einer Analyse mehrerer Fälle. Auf diese Weise erhält man Informationen zu Rahmenbedingungen, die der Mechanismus benötigt. Allerdings lassen sich keine Aussagen darüber treffen, wie weit eben diese Bedingungen reichen.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 26

⁵⁸ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 26

Grundsätzlich beschreiben quantitative Untersuchungen die zu interpretierenden Sachverhalte mit Hilfe von Zahlen. Hierbei werden Sachverhaltsmerkmale beziehungsweise die Häufigkeit ihres Auftretens in Zahlen gefasst. Aus der Skalenabbildung resultiert eine Standardisierung sowie eine Komplexitätsminderung. Qualitative Forschung hingegen analysiert Sachverhalte mittels einer verbalen Beschreibung. Dieses Vorgehen verhindert eine Standardisierung der Gegebenheiten. Zudem wird die Komplexität erst im Rahmen der späteren Analyse gemindert.⁵⁹

3.2 Angewandte Forschungsmethodik

In der qualitativen Forschung hat ein Nacherleben und Hineinversetzen in sämtliche Gegebenheiten, weit über die reine Analyse von Prozessen oder Sachverhalten hinaus, oberste Priorität.⁶⁰ Zudem ist es Intention der qualitativen Methodik, sich der ganzen Komplexität eines Sachverhalts zu widmen.⁶¹

Zu Beginn einer wissenschaftlichen Untersuchung steht immer ein qualitativer Schritt. Zunächst muss der zu untersuchende Gegenstand lokalisiert und benannt werden. Erst wenn die Basis der Sachverhaltserfassung durch qualitative Methodik festgelegt ist, können gegebenenfalls quantitative Schritte folgen.⁶²

Neben dem Prinzip der Offenheit, dem Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens und dem Prinzip vom Verstehen als "Basishandlung" sozialwissenschaftlicher Forschung ist hier besonders ein weiteres methodologisches Prinzip sozialwissenschaftlicher Forschung hervorzuheben, nämlich das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens.⁶³

Es besagt, dass es unumgänglich ist, bereits existierendes theoretisches Wissen über ein Forschungsgebiet zu analysieren um dieses letztendlich erweitern zu können.⁶⁴

Mayring begreift Theorie als ein System allgemeiner Sätze, das Erfahrungen anderer über einen zu untersuchenden Gegenstand darstellt. Theoriegeleitetheit definiert einen Erkenntnisfortschritt, den man erreicht, wenn man an diese Erfahrungen anknüpft.⁶⁵

Theoriebildung sowie Hypothesenfindung sind klassische Felder der qualitativen Methodik. Zum einen werden sachverhaltsrelevante Faktoren herausgearbeitet und potentielle Zusammenhänge zwischen ihnen geschaffen.⁶⁶

⁵⁹ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 27

⁶⁰ Vgl. Mayring 2015, 19

⁶¹ Vgl. Schön 1979, 20

⁶² Vgl. Mayring 2015, 20 f

⁶³ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 30 ff

⁶⁴ Vgl. Mayring 2007, 45

⁶⁵ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 31

⁶⁶ Vgl. Mayring 2015, 22

Neben der zuvor beschriebenen Argumentation spiegelt u.a. auch Mayrings Ansatz die Grunderkenntnis wider, die die Verfasserin zur Entscheidung für ein theoriegeleitetes Vorgehen bewog.

Auf Grund des explorativen Charakters der Forschungsarbeit, für den sich qualitative Methoden am Besten eignen, entschied sich die Verfasserin folglich für einen qualitativen Ansatz. Darum wurden im Rahmen der Bachelorarbeit Experteninterviews als qualitative Erhebungsmethode herangezogen.

Zum einen sind Experten ein Medium, durch das spezifisches Wissen zu einem Sachverhalt generiert werden kann, zum anderen zeichnen sich Experten durch eine besondere Nähe zum untersuchten Gegenstand aus.⁶⁷

Grundsätzlich differenziert man Interviews nach diversen Standardisierungsgraden. Bei standardisierten Befragungen sind sowohl die Fragen des Interviewers als auch die Antwortmöglichkeiten absolut identisch. Grundlage der standardisierten Vorgehensweise ist ein Fragebogen mit geschlossenen Fragen, die es dem Interviewpartner nicht erlauben, frei zu antworten. Halbstandardisierte Interviews hingegen bieten dem Befragten die Möglichkeit, ohne Vorgabe und Einschränkung zu antworten. Zuletzt sind an dieser Stelle die nicht standardisierten Interviews zu nennen, bei denen weder Fragen noch Antworten beider Parteien vereinheitlicht werden. Grundsätzlich lassen sich nicht standardisierte Interviews noch einmal untergliedern in Leitfadeninterviews, die auf vorgegebener Thematik sowie einer Liste von Fragen basieren, Offene Interviews, die ohne Leitfaden frei geführt werden und Narrative Interviews, welche mittels einer komplexeren Frage eingeleitet werden, auf die eine länger andauernde Antwort des Partners folgt.⁶⁸

Experteninterviews kennzeichnen sich durch offene bzw. teilstandardisierte Fragen.

Ferner sind alle Menschen geeignete Interviewpartner, die im Bezug auf den zu untersuchenden Sachverhalt über relevantes Wissen verfügen. Um das erlangte Wissen aus den Befragungen zu erschließen müssen Einzelinterviews durchgeführt werden, nicht zuletzt um die volle Konzentration des Interviewführenden zu gewährleisten. An dieser Stelle greift das Leitfadeninterview. Eine Liste von Fragen stellt sicher, dass auch alle für die Forschungsfrage relevanten Sachverhalte thematisiert werden. Auf Grund des begrenzten Zeitfensters im Rahmen eines Experteninterviews sind hier sowohl offene, als auch narrative Befragungen auszuschließen.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 12 f

⁶⁸ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 41 f

⁶⁹ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 43

3.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden dient im Rahmen der Experteninterviews als Erhebungsinstrument. Er beinhaltet sämtliche Fragen, die während eines Interviews gestellt werden. Ferner stellt er sicher, dass bei mehreren Befragungen auch inhaltlich gleiche Informationen erhoben werden. Im Fortgang eines Interviews ergeben sich Abweichungen vom Leitfaden vor allem dann, wenn sich neue Themengebiete erschließen. Sämtliche Fragen müssen so angeordnet werden, dass auf Themengebiete, die inhaltlich zusammengehören, auch im Zusammenhang eingegangen wird. Auf diese Weise wird der natürliche Gesprächsverlauf unterstützt. Um eine effiziente Auswertung der Interviewergebnisse zu gewährleisten, muss sichergestellt sein, dass die Fragen in annähernd identischer Form erfolgen. Der gewählte Fragenkatalog muss leicht verständlich sein, um Missverständnissen vorzubeugen.⁷⁰

Der für die folgende Untersuchung eigens entwickelte Leitfaden beginnt nach einer kurzen Danksagung mit einer Einverständniserklärung im Bezug auf die Gesprächsaufzeichnung sowie einer gegenseitigen Vorstellungsrunde. Im Anschluss werden Thematik, relevante Informationen dazu sowie Ziel und Ablauf des Gesprächs verständlich erläutert. Der Hauptteil des Leitfadens umfasst spezifische, gestützte sowie ungestützte Fragestellungen zu den Kernpunkten der zu untersuchenden Thematik. Hierzu zählen neben den Grundzügen und Herausforderungen der Digitalisierung auch Fragen zu den Bereichen Multi-Channel-Marketing, Social Media, Erlebniseinkauf, Influencer, Customer Relationship Management sowie Customer Touch Point Management. Zum Abschluss des Gesprächs werden zukunftsorientierte Lösungsansätze für eine erfolgreiche Multi-Channel-Strategie im stationären Mode-Einzelhandel erfragt.

Die Entwicklung des Interviewleitfadens obliegt folgender Gedankengänge der Verfasserin: Um Lösungsansätze für erfolgreiches Multi-Channel-Marketing zu entwickeln, muss ein Modehaus zunächst erkennen, vor welche Herausforderungen es im Zuge der Digitalisierung gestellt wird. Des weiteren bedarf es einer Kenntnis des Chancen-Potentials, das die Digitalisierung birgt. Um später Handlungsempfehlungen abgeben zu können, müssen relevante Kanäle und deren Verbindungsmöglichkeiten feststehen. Im Rahmen der Recherchen zum aktuellen Stand der Forschung stellten sich die Kanäle Social Media, Event und Influencer als interessante Ansatzpunkte für eine weiterführende Konzeption heraus. Aus diesem Grund entschied sich die Autorin, diese Eckpunkte mit den Experten gründlicher zu explorieren.

⁷⁰ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 142 ff

Zudem entstanden bei der Theorie-Recherche Fragen, zu den Bereichen Customer Relationship Management und Customer Touchpoints, deren Beantwortung durch Experten auf Grund ihrer thematischen Relevanz zur Entwicklung eines Lösungsansatzes unerlässlich waren. Die exakten und vollständigen Fragestellungen werden im Anhang der Arbeit bereitgestellt.

3.4 Auswahl der Interviewpartner

Grundsätzlich hat die Auswahl der einzelnen Interviewpartner Auswirkungen auf die Informationsqualität der Ergebnisse. Zunächst muss recherchiert werden, wer über geeignetes Wissen zur Thematik verfügt. Im Normalfall bedarf es der Befragung mehrerer Personen, da der Einzelne selten Spezialist auf allen befragten Gebieten ist. Zudem darf der persönliche Bezug oder Hintergrund der Interviewpartner zum Untersuchungsgegenstand nicht außer Acht gelassen werden. Der Einfluss dieses persönlichen Blickwinkels auf die jeweiligen Informationen muss dementsprechend bei der Analyse berücksichtigt und korrekt gedeutet werden. Folglich ist es ratsam, sich zuerst die Fragen zu stellen, wer über relevante Information verfügt und wer davon die präzisesten Informationen vorweisen kann. Ferner muss geklärt werden, wer am ehesten bereit ist, Informationen preiszugeben.⁷¹

Gorden weist zum Thema Interviewing darauf hin, dass im Bezug auf die Verfügbarkeit der potentiellen Gesprächspartner aktuelle Rahmenbedingungen, wie beispielsweise arbeitsplatzbedingte Belastungssituationen berücksichtigt werden müssen. Hierzu ist es gegebenenfalls ratsam, sich an Personen zu orientieren, die hierarchisch nicht die oberste Ebene innerhalb eines Unternehmens bekleiden, da sie sich mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Zeitenster zur Befragung freiräumen können.⁷²

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die Anzahl der Experteninterviews auf fünf Befragungen begrenzt. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde die Abdeckung sämtlicher zu befragender Themengebiete sichergestellt, indem ausschließlich Experten gewählt wurden, die auf Grund ihrer beruflichen Erfahrungen auch über themenrelevantes Wissen verfügen. Die Hinzunahme weiterer Befragungen hätte zudem den Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit gesprengt.

Ein entscheidendes Auswahlkriterium der Verfasserin beim Rekrutieren der Interviewpartner stellte deren Herkunft aus unterschiedlichen beruflichen Bereichen dar. Intention hierbei war es, alle Interviewschwerpunkte optimal abzudecken und

⁷¹ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 117 f

⁷² Vgl. Gorden, 1975, 203

darauf die Spezialisten anzusetzen. Unter den Befragten befindet sich eine freiberufliche Expertin aus den Bereichen Trend- und Modemanagement sowie Markenführung. Zudem interviewte die Verfasserin eine selbstständige Beraterin für die Modebranche, die u.a. bei einem TV-Sender Expertin für vier eigene Modeformate ist. Des Weiteren befinden sich unter den Befragten neben einem Spezialisten für Marketing- und Unternehmenskommunikation auch ein Unternehmensberater sowie eine Marketing- und PR Leiterin eines renommierten deutschen Modehauses. Die Interviewpartner wurden zunächst von der Verfasserin per eMail oder Telefon kontaktiert. Nach positiver Resonanz wurde im Anschluss ein Gesprächstermin vereinbart.

3.5 Vorüberlegungen und Durchführung des Interviews

Vor Durchführung des ersten Gesprächs führte die Autorin einen telefonischen Pre-Test mit einer Bekannten durch, um die Dauer des Interviews, die Verständlichkeit und die Sinnhaftigkeit der Anordnung bzw. Reihenfolge der Fragen zu überprüfen. Alle Kriterien können in diesem Pre-Test bestätigt werden.

Wittkowski definiert für einen erfolgreichen Interviewer folgendes Regelwerk, welchem vor Durchführung der Befragungen besondere Beachtung geschenkt wurde: Zunächst ist es Aufgabe des Interviewführenden, für eine Gesprächsatmosphäre zu sorgen, die dem Befragten das Gefühl gibt, frei und unbefangen sprechen zu können. Zudem zeichnet sich ein guter Interviewer durch ein hohes Maß an Interesse an der Thematik und auch am Gesprächspartner aus und bringt sich selbst mit ein. Darüberhinaus achtet er darauf, stets nah an den Schwerpunkten der Thematik zu bleiben und verhindert damit aus dem Gespräch resultierende, irrelevante Abschweifungen. Zuletzt muss ein guter Interviewer seine persönliche Meinung zur Thematik neutralisieren können und davon absehen, damit den Gegenstand der Befragung zu beeinflussen.⁷³

Alle Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Sämtliche Gespräche wurden digital aufgezeichnet. Dabei traten keinerlei störende Hintergrundgeräusche während der Aufnahmen auf und auch die Sprachqualität war durchgehend gut. Aus Gründen des Datenschutzes holte die Verfasserin zu Beginn der Interviews eine Aufnahmegenehmigung von den zu Befragenden ein. Die Dauer der Interviews betrug zwischen dreiundzwanzig und dreißig Minuten.

⁷³ Vgl. Wittkowski 1994, 36 f

3.6 Aufbereitung des Datenmaterials

Nach digitalen Aufzeichnungen der Interviews wurden diese transkribiert.

Der Begriff Transkription definiert die Verschriftlichung verbaler und nonverbaler Kommunikation. Basis bildet hierbei eine Audio-oder Videoaufnahme, die abhängig vom Forschungszweck unterschiedlich detailliert transkribiert wird.⁷⁴

Mayring definiert drei Techniken einer wörtlichen Transkription. Neben der Verwendung des internationalen Phonetik-Alphabets und der Berücksichtigung von Dialekten wird vor allem die Übertragung ins Schriftdeutsche praktiziert, die den Satzbau glättet, einem besseren Verständnis dient und den Lesefluss fördert.⁷⁵

Die Verfasserin verwendete bei den durchgeführten Interviews die wörtliche Transkription nach Mayring, die sich am Schriftdeutschen orientiert.

Einer detaillierteren Feintranskription der Befragungen wurde keinerlei weitere Beachtung geschenkt, da die darin enthaltene Dialekt- und Tonhöhenberücksichtigung keinen Einfluss auf ein besseres Verständnis der Interviews hat.⁷⁶

Nichtverbale Äußerungen wie beispielsweise Gelächter, Pausen sowie verbale Aussagen, die den Inhalt des Textes nicht verändern, wurden nicht berücksichtigt, da diese von der Autorin für das Verständnis des Textes als irrelevant angesehen werden.⁷⁷

Zunächst wurde eine MS Word-Datei erstellt in deren Verlauf die einzelnen Befragungen nummeriert wurden (Interview 1, 2, usw.). Fragen und Aussagen der Verfasserin wurden mit "I" abgekürzt, die Antworten der Interviewpartner jeweils alphabetisch (A, B, usw.). Aus Datenschutzgründen werden keine Namen veröffentlicht.⁷⁸

Die Autorin transkribierte die Interviews persönlich, um nicht Gefahr zu laufen, dass der Inhalt durch Außenstehende auf Grund von mangelndem Verständnis verfälscht werden könnte.⁷⁹

Die vollständigen Interviews finden sich im Anhang dieser Arbeit wieder.

⁷⁴ Vgl. Kuckartz 2009, 38

⁷⁵ Vgl. Mayring 2002, 91

⁷⁶ Vgl. Dresing/Pehl 2012, 24

⁷⁷ Vgl. Mayring 2002, 91

⁷⁸ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 194

⁷⁹ Vgl. Gläser/Laudel 2010, 194

3.7 Die qualitative Inhaltsanalyse

Zunächst wird der für die zusammenfassende Inhalts-Analyse bestimmte Text genauer beschrieben. Im Anschluss werden Analyseeinheiten festgelegt. Diese sogenannten Kodiereinheiten werden nun bei der Paraphrasierung formal, den Inhalt beschreibend, zusammengefasst. Textteile, die inhaltlich nicht relevant sind, finden keinerlei weitere Berücksichtigung. Nachdem sämtliche Paraphrasen in grammatikalische Kurzform gebracht worden sind, greift der nächste Schritt. Es erfolgt die Festlegung des Abstraktionsniveaus der vorangegangenen Zusammenfassung sowie die Verallgemeinerung aller unter dem Niveau liegender Paraphrasen. Die Paraphrasen über dem Abstraktionsniveau bleiben bestehen. Entsteht bei diesem Vorgehen Unsicherheit, müssen theoretische Vorannahmen herangezogen werden. Im weiteren werden erneut inhaltsidentische oder irrelevante Teile verworfen. Im Anschluss werden Paraphrasen, die sich gegenseitig bedingen, zusammengefasst und eine neue Aussage dazu formuliert. Am Ende der ersten Zusammenfassung muss sichergestellt werden, dass diese, mit den Aussagen neu entstandenen Kategorien, auch mit dem Ausgangstext in Verbindung gebracht werden können. Wird eine weitere Komprimierung des Ergebnis gewünscht, erfolgt ein erneutes Durchlaufen der oben genannten Schritte.⁸⁰

Diese grundlegende Vorgehensweise der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich auch auf eine induktive Kategorienbildung übertragen, die auf der Methodik der Zusammenfassung aufbaut. Im Gegensatz zu einer deduktiven Definition der Kategorien werden jedoch bei der induktiven Methode die einzelnen Kategorien ohne Rückgriff auf theoretischen Annahmen gebildet.⁸¹

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird bei der Analyse der Experteninterviews auf den induktive Ansatz zurückgegriffen, da dieser laut Mayring eine wichtige Bedeutung innerhalb qualitativer Analysen zukommt. Ziel soll eine neutrale Gegenstandsdarstellung sein, die nicht von Vorannahmen des Untersuchenden gekennzeichnet ist. Grundsätzlich werden bei dieser Kategorienfindung neben der gleichen Logik auch dieselben reduktiven Prozesse angewandt, wie es bei der zuvor beschriebenen zusammenfassenden Inhaltsanalyse der Fall ist.⁸²

⁸⁰ Vgl. Mayring 2015, 71

⁸¹ Vgl. Mayring 2015, 85

⁸² Vgl. Mayring 2015, 86

3.8 Gütekriterien

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse gilt es, Gütekriterien zu beachten. Spezifische Kriterien sind neben Intercoderreliabilität die Semantische Gültigkeit, Stichprobengültigkeit, Korrelative Gültigkeit auch Vorhersagegültigkeit, Konstruktvalidität, Kommunikative Validierung, Stabilität sowie Reproduzierbarkeit und Exaktheit.⁸³

Allgemein unterscheidet man die klassischen Gütekriterien Reliabilität und Validität.

In der Forschungsarbeit wird auf das Thema Gütekriterien nicht näher eingegangen, da diese auf Grund des Untersuchungsdesigns und der geringen Stichprobe von fünf Interviews nicht immer vollständig einzuhalten waren.

⁸³ Vgl. Mayring 2015, 125 ff

4 Darstellung und Auswertung der Ergebnisse

Dieses Kapitel umfasst die Interpretationen der geführten Interviews. Zunächst werden die Gesprächspartner kurz vorgestellt. Danach werden die Befragungen der Reihe nach einzeln nach dem unter 3.7 beschriebenen Kategorienraster analysiert. Im Anschluss jedes Interviews erfolgt eine gesonderte Zusammenfassung der Ergebnisse. Die Kategorisierung erfolgte nach folgenden Gesichtspunkten, die sich ausschließlich auf den stationären Mode-Einzelhandel beziehen:

- Herausforderungen der Digitalisierung
- Chancen der Digitalisierung
- Relevante Multi-Channel-Kanäle und deren Verknüpfung
- Bedeutung aktionsgesteuerter Erlebniswelten für den Kunden vor Ort und parallel digital
- Relevante Berührungspunkte mit dem Kunden
- Erfolgreiches Kundenmanagement
- Multi-Channel-Lösungsansätze

4.1 Ergebnisse der Einzelinterviews

4.1.1 Interview 1

Die befragte Interviewpartnerin A ist Dozentin für Trend- und Modemanagement. Freiberuflich unterstützt sie Start-Up Unternehmen in den Bereichen PR und Markenführung.

Herausforderungen der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel

Interviewpartnerin A sieht eine Herausforderung in der Tatsache, dass Informationen zu Produkten zunehmend über das Internet bezogen werden und dort auch vermehrt gekauft wird. Ferner betont sie die Abwanderung der jüngeren Zielgruppen aus dem stationären Mode-Einzelhandel in Richtung Online-Segment.

Chancen der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel

Die Gesprächspartnerin A sieht im Ausbau des Online-Bereichs eine erweiterte Möglichkeit der Informationspreisgabe an den abwanderungsgefährdeten Kunden, weit über die Grenzen eines rein stationären Ansatzes hinaus.

Relevante Multi-Channel-Kanäle und deren Verknüpfung

Für A ist eine Kombination von stationärem, erlebnisorientiertem Handel und E-Commerce relevant. Zudem könnte Sie sich vorstellen, über eine App zu agieren. A nennt im Bezug auf die Verknüpfung der Kanäle das System "Click and Collect", bei dem ein Kunde online oder über eine App Produkte bestellt und diese dann stationär anprobiert bzw. aussucht. Ferner würde A über eine Website auf stationäre Events aufmerksam machen und beispielsweise online Modethemen illustrieren, deren Produktwelt dann im Rahmen einer Stilberatung vor Ort angeboten wird.

Bedeutung aktionsgesteuerter Erlebniswelten für den Kunden vor Ort und parallel digital

Laut A handelt es sich hierbei um den Marketing-Mix der Zukunft. Sie betont, dass die Kombination aus digitalen Medien und Live-Events in der modernen Marketing-Wissenschaft eine äußerst erfolgreiche Handels-Strategie darstellt.

Relevante Berührungspunkte mit dem Kunden

A sieht besonders im stationären Mode-Einzelhandel einen relevanten Berührungspunkt, der den Beratungszeitpunkt kurz vor einer Kaufentscheidung beschreibt. Zudem stellen nach A, besonders für jüngere Zielgruppen soziale Medien, wie beispielsweise Instagram, einen wichtigen Touchpoint dar.

Erfolgreiches Kundenmanagement

Für A greift erfolgreiches Kundenmanagement nicht nur stationär sondern auch online. Für jüngere Zielgruppen ist letzteres laut A eher relevant. Dies kann u.a. in Form von zusätzlichen Serviceleistungen, wie beispielsweise Stilberatungen oder Maßschneidereien vor Ort geschehen.

Multi-Channel-Lösungsansätze

A ist der Meinung, dass die Online Präsenz des stationären Mode-Einzelhandels grundlegend erhöht werden muss. Zudem muss laut A eine deutlichere Verzahnung zwischen stationärem Handel und dem Online-Segment stattfinden, im Rahmen derer

es für den Kunden leichter wird, die beiden Kanäle für sich zu nutzen. Darüber hinaus muss die eigene Marke zusätzlich über soziale Medien, Influencer und Blogger vermarktet werden.

Zusammenfassung Interview 1

Grundsätzlich ist zu sagen, dass die Interviewpartnerin A im Bezug auf erfolgreiche Multi-Channel-Ansätze für den stationären Mode-Einzelhandel besonders die Kombination aus stationären und digitalen Veranstaltungen hervorgehoben hat. A ist sich sicher, dass diese Verzahnung obligatorisch für den Unternehmenserfolg ist. Zudem betont A, wie wichtig der Ausbau der Online-Präsenz ist und weist auf die aktuell mangelnde Professionalität der Online-Shops hin. In einer Branche, in der eine derartige Wettbewerbssituation im Online-Bereich herrscht, muss ein Unternehmen, so A, deutlich mehr in diesem Bereich investieren. Im Laufe des Gesprächs wurde deutlich, dass A die Meinung vertritt, dass viele stationäre Unternehmen im Modebereich nicht auf den großen Online-Ansturm vorbereitet waren und diese Problematik noch viel zu unkoordiniert angehen. Ferner ist A der Auffassung, dass eine hohe Serviceorientierung am Kunden sowohl online als auch stationär Bedingung für den Fortbestand des stationären Mode-Einzelhandels ist.

4.1.2 Interview 2

Die Gesprächspartnerin B ist selbständige Beraterin für die Modebranche. Zusätzlich ist sie Modeexpertin für vier eigene Modeformate bei einem bekannten deutschen TV-Sender. Darüber hinaus ist sie im Bereich Beratung für Firmen oder Privatkunden tätig.

Herausforderungen der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel

B ist der Meinung, dass der zunehmend steigende Online-Anteil, der die Kundenfrequenz im stationären Mode-Einzelhandel sinken lässt, eine große Herausforderung darstellt.

Laut B erlauben die daraus resultierenden Umsatzrückgänge die Verwendung eines nur geringen Budgets für erfolgversprechende Maßnahmen. B erklärt zudem, dass viele Traditionskaufhäuser nicht über ausreichendes Wissen verfügen, wie man seine Online Präsenz wettbewerbsfähig gestaltet.

Chancen der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel

B sieht im Bereich Social Media eine Chance der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel. Zusätzlich stellen, laut B, in diesem Bereich Blogger Relations eine Chance für Traditionskaufhäuser dar, die Digitalisierung für sich zu nutzen.

Relevante Multi-Channel-Kanäle und deren Verknüpfung

Für B ist der Online Shop ein wichtiger Absatzkanal. Darüber hinaus nennt B auch den mobilen Sektor, u.a. bestehend aus Smartphones und Tablets, da zunehmend über mobile Endgeräte ortsunabhängig eingekauft wird. Darüber hinaus ist neben dem Social Media Bereich und den Blogger Relations auch die App ein relevanter Absatzkanal für den stationären Mode-Einzelhandel. Was die Verknüpfung der genannten Kanäle angeht, so ist es für B besonders wichtig, auf sämtlichen Kanälen designtech-nisch sowie inhaltlich einheitlich zu agieren.

Bedeutung aktionsgesteuerter Erlebniswelten für den Kunden vor Ort und parallel digital

B ist der Meinung, dass eine Kombination aus über Social Media angekündigten und stationär durchgeführten Events den Kunden dazu bringen kann, stationär einzukau-fen. Grundsätzlich sieht B in der alleinigen Schaltung von zeitlich begrenzten Events allerdings keinen Erfolgsfaktor für den stationären Mode-Einzelhandel. B betont an dieser Stelle eher die dauerhaft stationär gestalteten Erlebniswelten, wie beispielswei-se Entspannungsorte, Verköstigungsplätze oder Bücherecken.

Relevante Berührungspunkte mit dem Kunden

Laut B ist der stationäre Mode-Einzelhandel, also das Modehaus an sich ein relevanter Kundenberührungspunkt. Ferner nennt B auch den Online-Shop sowie sämtliche Soci-al Media Aktivitäten.

Erfolgreiches Kundenmanagement

Die Kundenbegleitung nach einem Kauf ist für B ein wichtiges Kriterium, den Kunden für sein Unternehmen zu gewinnen und ihn auch dort zu halten. Kundenservice, u.a. in Form von Newslettern oder einer kundenorientierten Rückgabep Praxis hinterlässt einen bleibenden Eindruck beim Konsumenten und schafft ein positives Markenerlebnis. Nach B ist Kundenservice stationär besonders wichtig, da ein begleitetes Käuferlebnis vor Ort, im Bezug auf die Persönlichkeit, digital nur schwer zu erreichen ist.

Multi-Channel-Lösungsansätze

Im Bezug auf Neukundengenerierung nennt B die Kooperation mit Bloggern, da dieses Vorgehen die Aufmerksamkeits-Reichweite enorm erhöht. Für die Kundenbindung ist laut B deren Zufriedenheit beim Kontakt mit dem Unternehmen ausschlaggebend. Diese muss auf sämtlichen bespielten Kanälen gegeben sein und kann durch rundum greifendes Kundenmanagement vor und nach einem Kauf sichergestellt werden.

Zusammenfassung 2

Im Rahmen des Interviews 2 wird deutlich, dass der Ausbau des Online-Sektors bei Traditionskaufhäusern finanziell eine große Hürde darstellt, die es zu bewerkstelligen gilt. Laut Gesprächspartner B kann durchaus einiges mit kostengünstigeren Lösungen im Social Media Bereich erreicht werden. B stellt vor allem die Blogger Kooperationen in den Vordergrund. Gerade im Modebereich sind die Kunden sehr viel im Online-Sektor aktiv, um dementsprechende Informationen zu aktuellen Trends einzuholen. Die Zusammenarbeit mit Bloggern erhöht die Reichweite gerade auch im Bezug auf Neukunden immens.

Ferner betont B, wie wichtig es ist, dem Kunden ein stressfreies Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Dieser Komfort wird besonders, so B, über die Bereitstellung unkomplizierter Apps generiert.

4.1.3 Interview 3

Interviewpartner C leitet den Bereich Unternehmenskommunikation an einer deutschen Bildungseinrichtung.

Herausforderungen der Digitalisierung

Für C ist es eine große Herausforderung für den stationären Mode-Einzelhandel, ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das die Kunden davon abhält, die Kleidung stationär anzuprobieren, diese dann aber im Nachhinein doch online zu kaufen.

Chancen der Digitalisierung

C sieht eine große Chance der Digitalisierung in der Erstellung eines Kundenservice-Profiles. Hierbei erwähnt er unter anderem die interaktive Kabine, die ZARA gerade entwickelt. Diese ermöglicht es dem Kunden, Kleidungsstücke, die nicht passen, unmittelbar zu bestellen und liefert die folgenden Produkte gleich in der kundenrelevanten

Größe. Zentral bei diesem Vorgehen ist es für C, nicht nur einen guten Kundenservice anzubieten, sondern auch den Spieltrieb des Kunden digital zu nutzen.

Relevante Multi-Channel-Kanäle und deren Verknüpfung

C nennt die sogenannten SOLOMO-Kanäle, die den Social-, Local- und Mobile-Bereich umfassen. Eine Unternehmensvernetzung mit dem Smartphone, über das der Kunde schließlich Einkaufstipps erhält oder Click and Collect nutzen kann. Zudem ist für C auch der stationäre Point of Sale ein Kanal, bei dem aber auch mobile Endgeräte wie iPads oder große, fest installierte Displays zum Einsatz kommen sollen.

Bedeutung aktionsgesteuerter Erlebniswelten für den Kunden vor Ort und parallel digital

C sieht die Vernetzung von crossmedialen Aktionen mit Events vor Ort oder im Social Media Bereich als zielgruppenspezifisch erfolgreich an. Laut C kann man damit nur Kunden begeistern, für die ein Kleidungskauf nicht ausschließlich eine Notwendigkeit darstellt, sondern für die auch ein Vergnügungsfaktor eine Rolle spielt. C merkt an, dass die Grundvoraussetzung für Erfolg bei diesem Vorgehen ein Event mit einmaligem Erlebnischarakter ist.

Relevante Berührungspunkte mit dem Kunden

Für C sind Erstkontakt und Entscheidungsphase die beiden relevantesten Touchpoints für den stationären Mode-Einzelhandel. Beim Erstkontakt muss beim Kunden in der Phase, die über einen Kauf entscheidet, das Gefühl aufkommen, nirgendwo sonst besser beraten zu sein. Dabei greifen bei der tatsächlichen Entscheidung, laut C, die Faktoren Service, Qualität und Beratung.

Erfolgreiches Kundenmanagement

C ist der Meinung, dass erfolgreiches Kundenmanagement nur in Verbindung mit beispielsweise crossmedialen Events oder über Data Base Marketing greift, bei dem bereits gespeicherte Kundendaten genutzt werden, um etwa nach einem Kauf personalisierte Botschaften an den Konsumenten weiterzugeben. Laut C ist das stationäre Kundenmanagement in Form von Beratung und Service von immenser Bedeutung, wenn es darum geht, im Markengedächtnis des Kunden zu verbleiben.

Multi-Channel-Lösungsansätze

Was die Neukundengenerierung angeht, ist C der Meinung, dass ein Markenbewusstsein beim Kunden über Social Media oder Bannerwerbung generiert

werden kann. Um den Konsumenten jedoch in den stationären Handel zu bekommen, bedarf es einer spezifischen, individuellen Kundenbegleitung. Kundenbindung erzielt man nach C nur, wenn man die Bedürfnisse des Kunden auf allen Kanälen individuell anspricht und bei diesem keine Wünsche offen lässt. Eine Umsatzsteigerung lässt sich laut C eher über Kunden des hochpreisigeren Segments erreichen, indem man das Thema Shopping auf allen bespielten Kanälen ständig präsent hält.

Zusammenfassung Interview 3

Interviewpartner C betont im Laufe des Interviews immer wieder den Servicefaktor, den der stationäre Mode-Handel auf allen Kanälen sicher stellen muss. Er unterstreicht hierbei den Aufbau einer persönlichen Bindung zum Kunden, im Rahmen derer sich der Konsument rundum mit dem Unternehmen zufrieden wiegt.

C spielt dem Einsatz von klassischen Social Media Kampagnen keine große Bedeutung zu. Grund dafür ist ein vorherrschender Überdruß an solchen Kampagnen seitens der Konsumenten. Zudem auch, weil es immer mehr rein digitalen Wettbewerbern gelingt, über ihre Online-Auftritte eine persönliche Bindung zum Kunden zu generieren, auch ohne stationär vertreten zu sein.

Im Laufe des Interviews lässt C auch durchblicken, dass viele erfolgversprechende Maßnahmen, die den stationären Handel unterstützen würden, wie beispielsweise eine Inhouse-Modenschau oder ein Get Together mit prominenten Vertretern der Modebranche, eine zu große Hürde im Bezug auf deren Umsetzbarkeit darstellen.

Darüber hinaus gibt C die Prognose ab, dass Influencer-Marketing eher ein mittelfristiges Phänomen darstellt, da dessen Glaubwürdigkeit nicht von Beständigkeit sein wird.

4.1.4 Interview 4

Die Gesprächspartnerin D ist Marketing und PR Leiterin eines renommierten deutschen Modehauses.

Herausforderungen der Digitalisierung

D sieht die größte Herausforderung der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel in den veränderten Anforderungen der Kunden, die immer schneller an Informationen zu Produkten gelangen. Die zu überwindende Barriere besteht laut D darin, dem Kunden genau zu dem Zeitpunkt zu informieren, in dem er die Anforderung danach stellt. Dies geht allerdings nur mit größeren Investitionen einher.

Chancen der Digitalisierung

Für D bietet sich durch die Digitalisierung ein zusätzlicher Absatzkanal, nämlich online. Laut D kann der Kunde stationär in eine Einkaufs-Erlebniswelt eintauchen, in der die angebotenen Produkte auch über einen anderen, digitalen Service bezogen werden können, als über den klassisch stationären Weg.

Relevante Multi-Channel-Kanäle und deren Verknüpfung

D nennt den an dieser Stelle die Kanäle Newsletter, Social Media und Mobile Marketing. Was die Neukundengenerierung angeht, greift D vor allem auf Zusammenarbeit mit anderen Plattformen wie Amazon, oder Google zurück. Für D ist der persönliche Kontakt vor Ort in Kombination mit einer Online-Betreuung für die Intensivierung der Kundenbindung unumgänglich. Was eine Umsatzsteigerung angeht, ist D der Meinung, dass es nicht möglich ist, eine zusätzliche Plattform zu den großen Playern wie Amazon zu schaffen. Hier ist ein Traditionskaufhaus angehalten, sich auf Fachgebiete zu spezialisieren und darin ein Omni-Channel-Anbieter zu sein.

Bedeutung aktionsgesteuerter Erlebniswelten für den Kunden vor Ort und parallel digital

Laut D hat die Kombination aus stationärer und digitaler Veranstaltung eine große Bedeutung für den Mode-Einzelhandel. Zuerst soll im Social Media-Sektor auf stationäre Events hingewiesen werden und umgekehrt, so dass der Kunde die Präsenz eines Unternehmens auf allen bespielten Kanälen wahrnimmt. Die Art der Aktionen ist, so D, zielgruppenabhängig.

Relevante Berührungspunkte mit dem Kunden

D nennt den Online-Shop und auch "Click and Collect" als Hauptberührungspunkte mit dem Kunden.

Erfolgreiches Kundenmanagement

Als Beispiel für erfolgreiches Kundenmanagement nennt D die Generierung einer Kundenkarte. Ferner stellt sie klar, dass der Fokus auf Customer Relationship Management für das Modehaus, in dem D beschäftigt ist, einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.

Multi-Channel-Lösungsansätze

Zu diesem Bereich sagt D ganz klar aus, dass es noch keinen bewährten Lösungsansatz gibt, den der stationäre Mode-Einzelhandel anwenden könnte.

Zusammenfassung Interview 4

Für D unterliegt der stationäre Mode-Einzelhandel derzeit einem großen Wandlungsprozess. Im Laufe des Interviews wird immer wieder deutlich, dass geschaltete Maßnahmen oft nur von kurzer Erfolgsdauer sind und manchmal unmittelbar wieder verworfen werden müssen. D betont, dass Unternehmen auf die damit einhergehende Transformation und auch auf die damit einhergehenden Veränderungen vorbereitet sein müssen. Laut D ist es wichtig, gerade auch die Maßnahmenschaltung der großen Unternehmen wie Amazon oder Google zu beobachten, um herauszufinden, an welcher Stelle man für die eigene Unternehmung einen passenden Lösungsweg ableiten kann. Influencer sieht D eher als zusätzliches Benefit für den Kunden an, misst dem aber keine entscheidende Bedeutung zu. Grundsätzlich unterstreicht D den persönlichen Kontakt zum Kunden, der zunehmend eine wichtigere Rolle spielt. Aktionsgesteuerte Elemente stellen einen potentiellen Ansatz dar, wenn es darum geht, bespielte Kanäle zu verbinden, jedoch befindet sich der stationäre Mode-Einzelhandel, so D, auch in diesem Bereich noch in einer Findungsphase.

4.1.5 Interview 5

Interviewpartner E ist Dozent an einer deutschen Hochschule und zusätzlich als Unternehmensberater tätig.

Herausforderungen der Digitalisierung

Für E ist vor allem der aufkommende digitale Wettbewerb eine Herausforderung für den stationären Mode-Einzelhandel, der in anderen finanziellen Dimensionen agiert, die sich stark von denen eines Modehauses abheben.

Chancen der Digitalisierung

Eine Chance der Digitalisierung für Traditionskaufhäuser liegt für E zum einen neben dem Breitbandausbau auch in den immer günstiger werdenden Website-Programmierungen und den verbesserten Logistikgegebenheiten. Darüber hinaus sieht E auch in der gesicherten Kundenakzeptanz eine Chance, da es zunehmend zum Alltag gehört, Online einzukaufen.

Relevante Multi-Channel-Kanäle und deren Verknüpfung

Interviewpartner E nennt die Kanäle online und mobile, wobei er den mobile Sektor als zunehmend bedeutender darstellt. Zudem sind für E der Social- und Local-Bereich relevante Kanäle, da diese aktuell die größte Akzeptanz unter potentiellen Konsumenten aufweisen.

E ordnet im Social Media Bereich Snapchat einer jüngeren Zielgruppe zu und Facebook einer älteren. E betont weiterhin, dass die einzelnen Social Media Kanäle inhaltlich nicht miteinander verknüpft werden sollten, da sie ja unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

Bedeutung aktionsgesteuerter Erlebniswelten für den Kunden vor Ort und parallel digital

E sieht die Kombination von digitaler und stationärer Veranstaltung als wichtig an, ist aber auch der Meinung, dass es dabei auf die Art des Events ankommt und welche Zielgruppen, wie etwa Laufkundschaft oder Stammkunden, angesprochen werden sollen. Zudem muss das geschaltete Event, laut E, einen zielgruppenspezifischen Erlebnischarakter aufweisen.

Relevante Berührungspunkte mit dem Kunden

Laut E ist der persönliche Kontakt des Kunden mit einem professionellen und erfahrenen Verkäufer der wichtigste Customer Touchpoint.

Erfolgreiches Kundenmanagement

E betont, dass erfolgreiches Kundenmanagement stationär besonders in Form von geschultem Verkaufspersonal greift. Laut E muss der Konsument, der vor Ort einkauft einen Nutzenvorteil daraus ziehen können, der ihm online nicht gegeben ist.

Multi-Channel-Lösungsansätze

Nach E ist die digitale Ansprache des Kunden eine Voraussetzung für die Kundenbindung. Der moderne Konsument ist es gewöhnt, auf den genutzten Kanälen persönlich angesprochen zu werden. Versäumt ein Unternehmen dies, läuft es Gefahr, Kunden zu verlieren. Auch bei der Neukundengenerierung schlägt E ein digitales Konzept vor, das in den Kanälen geschaltet wird, in dem sich die gewünschte Zielgruppe bewegt. Zur Umsatzsteigerung nennt E Einsparungsmaßnahmen wie beispielsweise die Reduzierung des Energieverbrauchs oder der Mitarbeiteranzahl im Unternehmen. Darüber hinaus sieht E ein Potential zur Umsatzsteigerung in neuen

Geschäftsmodellen. Hierbei muss ein Betrieb, so E, beobachten, auf welchen Kanälen sich die gewünschte Zielgruppe bewegt und diese dann gezielt ansprechen.

Zusammenfassung Interview 5

Gesprächspartner E betont im Laufe des Interviews besonders, wie wichtig der persönliche Kontakt zum Kunden ist. Er ist der Meinung, dass der Konsument den Großteil seiner Kleidung problemlos online beziehen kann, da man größentechnisch oder auch im Bezug auf das Material bereits Erfahrungen hat. Somit erspart man sich den Aufwand, einen lokalen Händler aufzusuchen. Anders ist dies allerdings bei besonderern Kleidungsstücken, die bedacht ausgesucht werden. Laut E legt man, beispielsweise bei einem Anzug-Kauf, viel Wert auf eine persönliche, kompetente und empathische Verkäuferpersönlichkeit. Diese Tatsache stellt nach E einen unerreichbaren Vorteil für den stationären Mode-Einzelhandel dar. Zudem ist E der Meinung, dass dem digitalen Wandel vermehrt Rechnung getragen werden muss. Wenn ein Unternehmen auch stationär erfolgreich sein will, muss es zunächst die Wünsche und Bedürfnisse seiner Zielkundschaft beobachten und erkennen. Im Nachgang muss der Kunde auf den Kanälen seiner Wahl direkt angesprochen werden, um als Marke in sein Markengedächtnis zu gelangen beziehungsweise dort zu verbleiben.

4.2 Ergebnisauswertung

Im Anschluss werden die Interpretationen der Experteninterviews in Bezug auf die Fragestellungen der Bachelorthesis zusammengefasst und ausgewertet.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist folgende Untergliederung relevant:

- Vor welche Herausforderungen stellt die Digitalisierung den stationären Mode-Einzelhandel?
- Welche Maßnahmen muss ein Einzelhandelsunternehmen in der Modebranche ergreifen, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen?

Vor welche Herausforderungen stellt die Digitalisierung den stationären Mode-Einzelhandel?

Die Interviewpartner A und D sind der Meinung, dass die Herausforderung der Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel darin besteht, dass die Konsumenten

auf digitalem Weg innerhalb kürzester Zeit an Produktinformationen gelangen und die Ware auch online beziehen. A betont hierbei, dass gerade die jüngere Zielgruppe dazu neigt, in den Online-Sektor abzuwandern. C beschreibt eine Problematik, bei der potentielle Kunden stationär Ware anprobieren, diese jedoch im Anschluss online kaufen. Für die Experten B, D und E spielen finanzielle Faktoren eine große Rolle. B sieht die stationären Umsatzrückgänge, die aus dem steigenden Online-Anteil resultieren, verantwortlich für das geringe vorhandene Budget, das unter Umständen nicht ausreicht, um gewinnbringende Maßnahmen zu schalten. Auch D ist der Meinung, dass derartige Maßnahmen nur mit größeren Investitionen einhergehen. Interviewpartner E merkt an, dass viele digitale Wettbewerber, wie beispielsweise Zalando, über ganz andere finanzielle Dimensionen verfügen, als es einzelne familiengeführte Traditionskaufhäuser tun. Ferner ist für B auch zu geringes Wissen seitens der Unternehmen in Bezug auf die Gestaltung bzw. den Ausbau einer Online-Präsenz eine große Herausforderung.

Welche Maßnahmen muss ein Einzelhandelsunternehmen in der Modebranche ergreifen, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen?

Gesprächspartner A, B, C und E sehen im Einsatz von Social Media eine geeignete Maßnahme, um der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen. Laut A muss eine erhöhte Online Präsenz vor allem über soziale Medien mit Hilfe von Bloggern oder Influencer generiert werden. Hierbei muss für den Kunden die Verzahnung mit dem stationären Unternehmen klar ersichtlich sein. Auch B sieht das Hinzuziehen von Blogger Relations als guten Ansatz, der in erster Linie dazu dient, die Kundenreichweite zu steigern. B, C und E betonen, dass Kundenmanagement eine zentrale Rolle innerhalb eines Unternehmens einnehmen muss. Oberste Priorität hat laut B und C die Kundenzufriedenheit und muss auf sämtlichen bespielten Kanälen inhaltlich und auch im Bereich Service sichergestellt werden. B konkretisiert den Servicegedanken mit der Zustellung eines digitalen Newsletters nach einem Kauf oder mit einer unkomplizierten Rückgabep Praxis. C, D und E legen besonderen Wert auf eine individualisierte Kundenbetreuung. E und D heben dabei die persönliche Ansprache des Konsumenten sowohl digital als auch stationär in Form von professioneller Kundenberatung hervor. Für D bietet sich der Einsatz einer Kundenkarte an, um die individuelle Zugehörigkeit zu einer großen Community zu unterstreichen. A hebt den optimalen Zeitpunkt einer Beratung kurz vor einer Kaufentscheidung hervor.

Darüber hinaus ist für A und B die Unternehmenswebsite ein wichtiger Kommunikationskanal, deren Gestaltung nach E nur mit geringer Kostenintensität verbunden ist.

Konkreter beziehen sich A, C und D auf die Maßnahme „Click and Collect“, bei der Kunden online Produkte bestellen und die Ware dann stationär prüfen und anprobieren. A und C schlagen zudem vor, dieses Angebot über eine App anzubieten.

Der mobile Sektor wird laut B zunehmend genutzt, da es der moderne Kunde vorzieht, komfortabel und ortsunabhängig einzukaufen. Darum legt auch B die Verwendung von Apps nahe. Laut C eignen sich mobile Endgeräte besonders, um darauf unterwegs Einkaufstipps zu schalten oder stationär die Ware zu präsentieren.

Was die Kombination von digitalen und stationären Veranstaltungen betrifft, sind alle Interviewpartner der Meinung, dass dies ein wichtiger Bestandteil eines Konzepts ist.

A bezeichnet diese Verzahnung als Marketing-Mix der Zukunft. B sieht in zeitlich begrenzten Events allerdings keinen Erfolgsfaktor und betont vor allem Maßnahmen, die nur dem stationären Handel vorbehalten sind, wie beispielsweise Verköstigungsgelegenheiten, Entspannungsorte, Bücherecken und ähnliche Erlebniswelten. C und E betonen weiterhin, dass eine derartige Vernetzung von crossmedialen Aktionen immer zielgruppenspezifisch anzusehen ist. Nur Kunden, für die ein Kleidungskauf keine Notwendigkeit ist, lassen sich, so C, von erlebnisorientierten Veranstaltungen anziehen. C schlägt vor, Inhouse Modeschauen und anschließende Treffen mit prominenten Vertretern der Modebranche zu organisieren, weist aber gleichzeitig auch auf deren Umsetzungsproblematik hin. Auch für D gilt für derartige Maßnahmen Zielgruppenspezifität. Konkret schlägt A vor, diverse Modethemen online zu illustrieren und deren Produktwelt anschließend stationär im Rahmen einer Stilberatung anzubieten.

5 Handlungsempfehlung

Das folgende Kapitel beinhaltet ein empfohlenes Handlungskonzept für traditionelle Modekaufhäuser, welches von der Verfasserin auf Basis der in Kapitel vier dargestellten Erkenntnissen sowie aus theoretischen Grundzügen erstellt wurde.

Zunächst empfiehlt die Autorin, ebenso wie Interviewpartner A, C und D die Eingliederung von „Click and Collect“.

Hierbei handelt es sich um eine Dienstleistung, die ein crossmedial agierendes Unternehmen seinen Kunden zur Verfügung stellt. Voraussetzung ist die Existenz eines Warenhauses sowie eines Online-Shops. Dabei bestellt und bezahlt ein Kunde online Produkte, die er im Nachgang stationär abholt. Ein Unternehmen muss sicherstellen, dass die Ware vor Ort unkompliziert und zügig an den Kunden übergeben werden kann. Zu berücksichtigen sind an dieser Stelle logistische Gegebenheiten, die ein Betrieb berücksichtigen muss, da unter Umständen zusätzliche Kosten entstehen, wenn Waren nicht vor Ort vorrätig sind und extern bezogen werden müssen.⁸⁴

Das „Click and Collect“ Angebot ist zum einen vorteilhaft für ein Unternehmen, da sich dadurch zusätzliche Umsätze im stationären Bereich ergeben, andererseits auch, wenn ein Produkt ausschließlich im Online Shop erhältlich ist. Zudem kann ein Betrieb besser mit dem Kunden online kommunizieren und spezifische Informationen über ihn generieren. Darüber hinaus entlastet eine derartige Dienstleistung das Retourenmanagement sowie die Versandabteilung eines Unternehmens.⁸⁵

Zum anderen beinhaltet die Konzeption auch zahlreiche Vorteile für den Kunden. Dieser kann beim Abholen der Produkte auf stationäre Beratung zurückgreifen und gegebenenfalls gleich vor Ort reklamieren oder umtauschen. Zudem entfallen die Versandkosten.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Mahrtdt 2016, 48 ff

⁸⁵ Vgl. Mahrtdt 2016, 50

⁸⁶ Vgl. Mahrtdt 2016, 50

Die folgende Abbildung zeigt am Beispiel des Londoner Kaufhauses Selfridges, wie ein Modehaus einen „Click and Collect-Schalter“ integrieren könnte:



Abb. 2: „Click and Collect“-Schalter⁸⁷

Die Interpretation des „Click and Collect“ Systems in Abbildung drei zeichnet sich durch einen hohen Grad an Komfortabilität für den Kunden aus, auf den auch Experte B großen Wert gelegt hat. Ähnlich, wie es bereits Fastfood-Ketten seit Jahren praktizieren, erspart sich der Kunde beim Beziehen seiner Ware von einem Drive-In-Schalter neben einer unter Umständen aufwändigen Parkplatzsuche, auch einen zeitlichen Aufwand.



Abb. 3: „Click and Collect“-Drive-Through⁸⁸

Die Autorin empfiehlt des Weiteren, digitale, intelligente Umkleidekabinen vor Ort einzusetzen. Die klassische Umkleidekabine ist auch aus Sicht der Verfasserin eine nicht mehr zeitgemäße Option für die stationäre Anprobe von Bekleidung und bedeutet für viele Kunden mehr Belastung als attraktives Einkaufserlebnis.⁸⁹

Die intelligente Umkleidekabine enthält ein Touch-Display, über welches der Kunde Informationen zur gewünschten Ware aufrufen kann. Zudem besteht die Möglichkeit, diverse Größen oder Modelle zu ordern, die dann innerhalb kürzester Zeit vom Perso-

⁸⁷ Vgl. Selfridges, www.selfridges.com, Zugriff v. 24.05.2017

⁸⁸ Vgl. Retail-Week, www.retail-week.com, Zugriff v. 24.05.2017

⁸⁹ Vgl. Mahrdt 2016, 27

nal in die Kabine gebracht werden. Ist ein Artikel nicht mehr verfügbar, kann er über das Display nach Hause oder direkt in den Laden bestellt werden.⁹⁰

Obwohl sich der Einsatz dieser Umkleidekabinen noch in einer Testphase befindet, ist die Autorin ebenso wie Interviewpartner C der Meinung, dass deren Einführung eine Möglichkeit birgt, den digitalen Spieltrieb des Kunden zu wecken und diesem ein zukunftsorientiertes, stationäres Einkaufserlebnis zu bieten.

Die Abbildung vier verdeutlicht eine potentielle Anbringung der Displays in der Umkleidekabine:

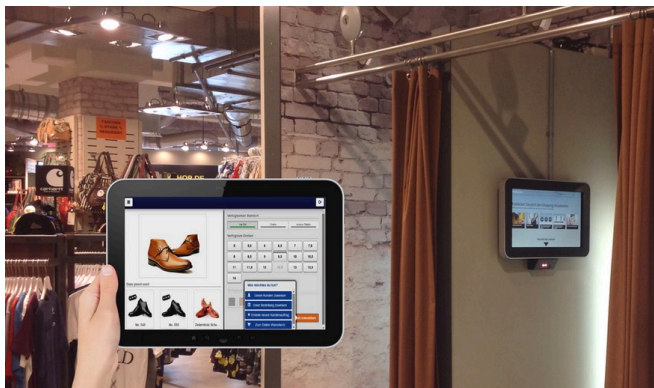


Abb. 4: Intelligente Umkleidekabine⁹¹

Eine weitere Handlungsempfehlung der Autorin besteht in der Durchführung von Events oder Aktionen sowohl auf digitaler als auch auf stationärer Ebene.

Zunächst bietet sich die Möglichkeit an, das Event im Vorfeld auf der eigenen Website zu publizieren. Auch der Newsletter ist dafür geeignet, ein Event anzukündigen. Während und nach der Veranstaltung können Zuschauer und Teilnehmer gewonnene Eindrücke in Form von Fotos oder Videos auf sozialen Plattformen posten.⁹²

Für die Autorin unumgänglich, obwohl von keinem der Experten genannt, ist das Anbieten von kostenlosem WLAN innerhalb eines Modehauses. Darum sollte ein Gästehotspot eingerichtet werden, über den sich Kunden ins Internet einwählen können.⁹³

Für Konsumenten ist dies vorteilhaft, da sie sich in sozialen Netzwerken bewegen oder Emails abrufen können, ohne tarifeigenes Datenvolumen zu verbrauchen. Zudem begünstigt es die Akkulaufzeit mobiler Endgeräte.⁹⁴

Die Tatsache, dass sich Kunden im Modehaus in sozialen Netzwerken befinden und dort unter Umständen den Ort, an dem sie sich gerade befinden oder die Beschäfti-

⁹⁰ Vgl. Mahrtdt 2016, 27 f

⁹¹ Vgl. Für Gründer, www.fuer-gruender.de, Zugriff v. 24.05.2017

⁹² Vgl. Mahrtdt 2016, 100

⁹³ Vgl. Mahrtdt 2016, 87

⁹⁴ Vgl. Mahrtdt 2016, 87

gung, der sie augenblicklich nachgehen, preisgeben, ist ein großer Vorteil für den Handel. Auf diese Weise wird die Kundenreichweite ohne Zutun des Unternehmens erhöht. Zuletzt birgt die Bereitstellung eines kostenlosen WLANs auch das Potential, Laufkundschaft anzulocken, die gar nicht beabsichtigt hat, das Modehaus aufzusuchen. Vor Ort kann diese Tendenz zu Spontankäufen führen.⁹⁵

Ebenfalls eine dringende Handlungsempfehlung seitens der Autorin ist der Email Newsletter. Nach Meinung der Verfasserin ist der Vorschlag von Interviewpartner B, nämlich den Newsletter unter anderem im Nachgang eines Kaufs an den Kunden zu versenden, eine gute Methode, den Kunden zum richtigen Zeitpunkt zu erreichen und an sich zu binden.

Mit Hilfe eines Newsletters lassen sich Informationen zu aktuellen Gegebenheiten eines Modehauses zeitnah weitergeben. Auf diese Weise werden Veranstaltungen, Aktionen oder auch neue Kollektionen vorgestellt und beworben. Zudem kann auf Sales aufmerksam gemacht werden. Um auch rechtlich abgesichert zu sein, sollte sich ein Unternehmen auf das sogenannte Double-Opt-In-Verfahren beziehen, bei dem der Kunde über einen Link die Annahme des Newsletters bestätigen muss.⁹⁶

Wie B bestätigt, bewegen sich vor allem Kunden im Mode-Sektor vermehrt im Internet um aktuelle Trends zu sichten und Produktinformationen zu generieren. Die Autorin trägt dieser Tendenz Rechnung und empfiehlt den Aufbau beziehungsweise den Ausbau eines eigenen Online-Shops.

Zum einen erweitert ein Unternehmen hierbei seine Kenntnisse über Online-Vermarktung, die laut A bei den meisten Modehäusern nur unzureichend vorhanden sind. Zum anderen führt das Online-Geschäft zur Umsatzsteigerung.⁹⁷

Ein Unternehmen muss hierbei sicherstellen, dass Online-Kunden ausreichend über vorhandene stationäre Einkaufsmöglichkeiten aufgeklärt werden. Ein einheitliches Erscheinungsbild der Marke ist Grundvoraussetzung, um vom Kunden wahrgenommen zu werden. Hierzu bietet es sich im Unternehmen an, alle stationär ausgegebenen Einkaufstaschen mit der Shop-URL zu bedrucken. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, über das Verkaufspersonal sowie auf Rechnungen oder Etiketten, auf den Online-Shop zu verweisen. Zudem kann eine Kundenkarte, deren Einführung auch von Experte D empfohlen wurde, im Online Shop eingesetzt werden. Hierbei muss beachtet werden, wie es auch Experte B im Rahmen der Interviews betont, dass stationär und online stets übereinstimmende Markeninhalte veröffentlicht werden.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. Mahrtdt 2016, 88

⁹⁶ Vgl. Mahrtdt 2016, 81

⁹⁷ Vgl. Heinemann/Schleusener/Zaharia 2012, 97

⁹⁸ Vgl. Heinemann/Schleusener/Zaharia 2012, 101

Im Bezug auf die zunehmende Informationseinholung auf Kundenseite, empfiehlt die Autorin, sicherzustellen, dass das Modehaus bei Suchmaschinen eine obere Ranglistenposition einnimmt.

Vor allem mobile Kunden suchen nach Mode in ihrer Umgebung. Hierzu schlagen sie in Suchmaschinen nach, wo sich nächstgelegene Einkaufsmöglichkeiten mit gewünschten Produkten befinden. Hier greift SEO (Search Engine Optimization), das aus On- und Offpage-Optimierung besteht.⁹⁹

On-Page-Optimierung beschreibt sämtliche Maßnahmen, die Aufbau und Inhalt des eigenen Online-Auftritts betreffen. Bei Offpage-Optimierung werden andere Seiten, die auch auf die eigene Seite verweisen, miteinbezogen und fungieren ähnlich wie eine Empfehlung. Zunächst sind die Keywords auf der eigenen Website entscheidend, welchen Rang ein Unternehmen in der Suchliste einnimmt. Weitere Erfolgsfaktoren sind neben einer übersichtlichen Struktur auch inhaltliche Relevanz sowie eine Optimierung für mobile Endgeräte.¹⁰⁰

Vorteil einer Suchmaschinen-Optimierung ist, dass sich Neukunden leichter generieren lassen.¹⁰¹

Zuletzt muss laut Autorin ein „Instore Order-System“ eingeführt werden. Hierbei wird die stationäre Verfügbarkeit eines Produkts mit einem Zentrallager verbunden. Von dort erfolgt entweder eine direkte Lieferung zum Kunden nach Hause oder die Ware liegt im Modehaus zur Abholung bereit. Abgewickelt wird das System von Verkaufspersonal über Tablets. Der Kunde leistet eine Anzahlung oder zahlt im Voraus. Bei Größenproblematiken hat der Konsument die Möglichkeit, das Kleidungsstück stationär beispielsweise in einer anderen vorhandenen Farbe anzuprobieren. Dies führt im Gegensatz zur klassischen Auswahlendung zu einer geringeren Retourenquote.¹⁰²

Vorteil für Modehäuser ist die erhöhte Sortimentselastizität sowie Bestandsoptimierung. Zudem läuft ein Unternehmen nicht Gefahr, Kunden an den Wettbewerb zu verlieren, wenn das gewünschte Produkt nicht sofort in der relevanten Größe oder Farbe verfügbar ist.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. Mahrtdt 2016, 79

¹⁰⁰ Vgl. Mahrtdt 2016, 79 f

¹⁰¹ Vgl. Mahrtdt 2016, 80

¹⁰² Vgl. Mahrtdt 2016, 54

¹⁰³ Vgl. Mahrtdt 2016, 56

6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Entwicklung der veränderten Kundenbedürfnisse Rechnung zu tragen ist. Um als Modehaus seine Gesamtkonzeption anzupassen und dementsprechende Maßnahmen zu schalten, muss zuerst verdeutlicht werden, welche Bedürfnisse Kunden tatsächlich haben.

Zunächst haben Konsumenten den Anspruch, ihre gewünschten Produkte online vorzufinden und diese möglichst einfach und schnell beziehen zu können. Diese Entwicklung zeigt, wie wichtig ein eigener Online Shop für ein Modehaus ist.¹⁰⁴

Des Weiteren spielt auch der Zeitfaktor eine immer größere Rolle. Kunden fordern zeitgemäße Liefer-Angebote wie etwa Same Day Delivery, Wunschterminzustellung, planbare Zeitfensterbelieferungen oder alternative Zustellungsorte. Auch während des Einkaufs wird Wert darauf gelegt, Zeit einzusparen. Empfehlungen oder maßgeschneiderte Vorauswahlen könnten an dieser Stelle greifen.¹⁰⁵

Ein weiterer Ansatzpunkt findet sich im Multi-Screening und berücksichtigt die zunehmend kundenbevorzugte Verwendung von mobilen Endgeräten. Konsumenten wollen sich vor allem via Smartphone über Produkte informieren und Preise vergleichen. Aus diesem Grund kommt dem mobilen Sektor sowohl digital im Online Shop als auch stationär eine wichtige Rolle zu.¹⁰⁶

Ferner muss dem Social Commerce vermehrt Beachtung geschenkt werden, bei dem der stationäre Handel vermehrt in „Digital-in-Store“ Ausstattung investieren muss. Kunden legen Wert darauf, über soziale Netzwerke mit anderen zu kommunizieren. Dieser Entwicklung muss auch stationär begegnet werden, da Kunden unter anderem ihr aktuelles Käuferlebnis oder den Aufenthaltsort in Echtzeit veröffentlichen wollen.¹⁰⁷

Wagt man einen Blick in die Zukunft zeichnen sich folgende Tendenzen ab.¹⁰⁸

Zunächst wird der Privatkonsum digitaler. Umsätze werden vermehrt online generiert. Allerdings ist anzumerken, dass diese Entwicklung abhängig davon ist, in welchem Maß und von welcher Qualität Online-Services angeboten werden und inwieweit es der stationäre Handel mit digitalen Konzepten schafft, dem entgegenzuwirken.

Darüber hinaus wird sich der Anteil der Ware, die über mobile Endgeräte bestellt wird zukünftig erhöhen. Neben dem Smartphone dürfen „Wearables“, wie Smartwatch oder Smart Glasses, an dieser Stelle nicht außer Acht gelassen werden. Im Rahmen von

¹⁰⁴ Vgl. Heinemann 2017, 177 f

¹⁰⁵ Vgl. Heinemann 2017, 178 f

¹⁰⁶ Vgl. Heinemann 2017, 179

¹⁰⁷ Vgl. Heinemann 2017, 179 f

¹⁰⁸ Vgl. Ternes/Towers/Jerusel 2015, 27 f

Mobile Payment wird das Smartphone als digitale Geldbörse fungieren und vor Ort lange Wartezeiten an Kassen deutlich verkürzen.

Stationärem Konsum wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle zukommen. Der entscheidende Vorteil liegt in sozialen Aspekten, wie beispielsweise in kundenorientierter Beratung, die von qualifiziertem Personal durchgeführt wird. Zudem bietet der stationäre Handel auch die Möglichkeit optimaler Verzahnung von Event und Einkauf.

Zukünftig werden Online- und Offline-Segment miteinander verschmelzen. Multi-Channel-Konzeptionen sind die Antwort auf diese Entwicklung, allen voran Systeme wie „Click and Collect“.

Das Cross-Channel-Management ist für Multi-Channel-Konzeptionen von entscheidender Bedeutung. Wie die folgende Abbildung veranschaulicht differenzieren Heinemann, Schleusener und Zaharia hierbei zwischen sieben zentralen Erfolgsfaktoren für Cross-Channel-Management:¹⁰⁹

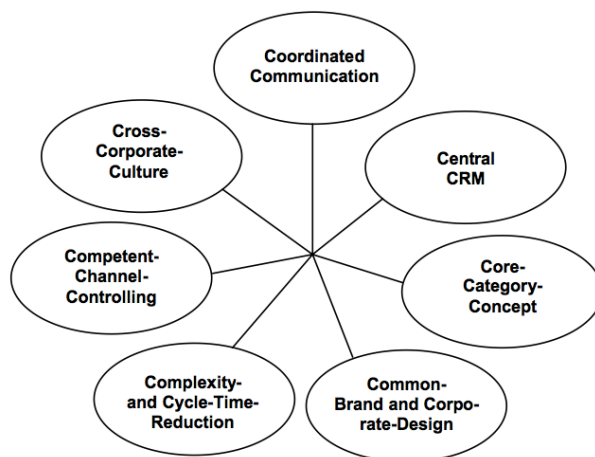


Abb. 5: Erfolgsfaktoren Cross-Channel-Management¹¹⁰

Coordinated Communication

Entlang der gesamten Supply Chain muss koordinierte Kommunikation stattfinden. Dies bezieht sich zum einen auf kanalinternen Kunden-Support, zum anderen auf kanalübergreifende Kommunikationskoordination, wie sie beispielsweise mit der Einrichtung eines Customer-Interaction-Centers erfolgen kann. Darüber hinaus ist Online-Werbung ein wichtiger und oft zu sehr vernachlässigter Ansatzpunkt.

¹⁰⁹ Vgl. Heinemann/Schleusener/Zaharia 2012, 219 ff

¹¹⁰ Vgl. Heinemann/Schleusener/Zaharia 2012, 219

Central-Customer-Relationship-Management

Zentrales Kundenmanagement dient neben der Kundenbindung auch zur Kundengewinnung über den Online-Sektor. Dieser ermöglicht die Schaltung von Aktionen, wie Kundenbindungsprogrammen, in weitaus größerer Dimension als der stationäre Handel.

Core Category Concept

Im Rahmen einer kanalübergreifenden Sortimentsfindungslösung wird darüber entschieden, welches Sortiment in welchem Kanal angeboten wird. Herausforderung dabei ist die synchrone Darstellung von Preis und Positionierung. Im Hinblick auf die Laufzeit der Artikel ist anzumerken, dass das Online Segment für Langzeitangebote prädestiniert ist, da es weder räumliche noch zeitliche Beschränkungen aufweist.

Common Brand and Corporate Design

Ein einheitlicher Auftritt der Marke in allen bespielten Kanälen ist Grundvoraussetzung für erfolgreiches Cross-Channeling. Die Konzeption muss die Grundzüge der Unternehmenskultur sowie Leistungsversprechen enthalten.

Complexity-and-Cycle-Time-Reduction

Bei der Verzahnung von On- und Offline-Segment handelt es sich um einen komplexen Vorgang. Zum einen müssen sämtliche Kanäle in höchstem Maße integriert sein, zum anderen müssen schnelle Arbeitsabläufe- und Prozesse in jedem einzelnen Kanal garantiert sein.

Competent Channel Controlling

Um den Erfolg eines Multi-Channeling-Konzepts zu gewährleisten, muss Controlling auf sämtlichen Kanälen betrieben werden. Schwierigkeit hierbei, stellen die unterschiedlichen Gegebenheiten von Online und Offline Kanälen dar, was Management und Preise betrifft. Die Zufriedenheit der Kunden muss bei der Auswertung durch das Controlling eine zentrale Rolle spielen.

Cross-Corporate-Culture

Die Präsentation gemeinsamer Unternehmenskultur auf sämtlichen bespielten Kanälen ist für den Erfolg einer Cross-Channel-Konzeption von großer Bedeutung. Es gilt, das Konfliktpotential, das beim Aufeinandertreffen von alter und neuer Unternehmenskultur entsteht, zu neutralisieren.

Ist sich ein Modehaus dem Kundenverhalten und den Erfolgsfaktoren eines Multi-Channel-Konzepts bewusst, kann unter anderem eine Fashion-Kampagne entwickelt werden. Um geeignete Kommunikationsinstrumente auszuwählen, bedarf es systematischer Planung und konkreten Zielsetzungen:

Zuerst muss ein Modehaus festlegen, ob ein neues Image aufgebaut werden soll oder, ob es um das Bewerben von einzelnen Produkten oder Aktionen gehen soll. Zudem muss festgelegt werden, ob eine Umsatzsteigerung oder die Erhöhung der Kundenfrequenz stationär oder digital im Mittelpunkt stehen sollen. Auch die Frage ob Stammkunden gebunden oder neue Kunden generiert werden sollen, muss geklärt sein. Wichtig dabei ist es, die Messbarkeit sämtlicher Maßnahmen, innerhalb der gesetzten Ziele, sicherzustellen.¹¹¹

Zum Abschluss dieser Forschungsarbeit kann gesagt werden, dass Kunden grundsätzlich anspruchsvoller geworden sind. Einerseits wollen sie Mode zu guten Preisen erzielen und nutzen dabei sämtliche ihnen zur Verfügung stehende Kanäle, andererseits legen sie zunehmend Wert auf das Unterstreichen der eigenen Persönlichkeit durch individuelle Styles. Für den stationären Handel ist diese Tendenz von Vorteil, da Einzigartigkeit auch individuelle Betreuung bedingt. Es gilt, den Kunden in seinem Verhalten genau zu kennen und zum richtigen Zeitpunkt der Customer Decision Journey aktiv zu werden. Modehäuser sind angehalten, kreativ zu agieren und sich Wissen im Bezug auf das Einbeziehen neuer Möglichkeiten anzueignen.¹¹²

Abschließend ist anzumerken, dass es sich bei den Ergebnissen der Arbeit um Annahmen, Vorschläge und Hypothesen handelt, die jedoch keine Kausalaussagen formieren. Hier müssten additiv quantitative Studien folgen.

Die vorliegende Bachelorarbeit bietet eine weitere Forschungsperspektive im Bereich der Gütekriterien. Diese müssten im Fortgang genau überprüft werden, bevor man gegebenenfalls quantitative Studien einleitet.

¹¹¹ Vgl. Mahrtdt 2015, 20 f

¹¹² Vgl. Mahrtdt 2016, 108

Literaturverzeichnis

Dresing, Thorsten/ Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview und Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen, 4. Aufl., Marburg 2012.

Eck, Klaus/ Eichmeier, Doris: Die Content-Revolution im Unternehmen. Neue Perspektiven durch Content-Marketing und-Strategie, 1. Aufl., Freiburg 2014.

Esch, Franz-Rudolph/ Tomczak, Torsten/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias/ Redler, Jörg: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2014.

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden 2010.

Gorden, Raymond L.: Interviewing. Strategies, techniques and tactics, 4. Aufl., Illinois 1975.

Hauschildt, Jürgen/ Salomo, Salomo, Sören/ Schultz, Carsten/ Kock, Alexander: Innovationsmanagement, 6. Aufl., München 2016.

Heinemann, Gerrit: Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden 2011.

Heinemann, Gerrit: Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft, Wiesbaden 2017.

Heinemann, Gerrit/ Schleusener, Michael/ Zaharia, Silvia: Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel. Konzepte Erfolgsfaktoren Praxisbeispiele, Frankfurt am Main 2012.

Kuckartz, Udo: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.

Kotler, Philip/ Lane Keller, Kevin/ Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., Hallbergmoos 2007.

Köhler-Schute, Christiana: Digitalisierung und Transformation in Unternehmen. Strategien und Konzepte, Methoden und Technologien, Praxisbeispiele, Berlin 2016.

Mahrtdt, Niklas: Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden 2013.

Mahrtdt, Niklas: Digital Fashion Marketing. 20 Fashion Cases für 2020, Köln 2015.

Mahrtdt, Niklas/ Krisch, Michael: Electronic Fashion. E-Shops für Luxusmode aufbauen und profitabel managen, Wiesbaden 2010.

Mahrtdt, Niklas: Multichanneling im Modehandel. Von der Instore-Digitalisierung bis zum Cross-Channel-Management, Köln 2016.

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim 2002.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Bad Langensalza 2015.

Schön, Bärbel: Quantitative und qualitative Verfahren in der Schulforschung. In: Schön, Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Schulalltag und Empirie. Neuere Ansätze in der schulischen und beruflichen Sozialisationsforschung, Weinheim 1979.

Schüller, Anne: Touch Points. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, 4. Aufl., Offenbach 2013.

Ternes, Anabel/ Towers, Jan/ Jerusel, Marc: Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung. Trends: E-Commerce, M-Commerce und Connected Retail, Wiesbaden 2015.

Walsh, Gianfranco/ Deseniss, Alexander/ Kilian, Thomas: Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 2. Aufl., Heidelberg 2013.

Wittkowski, Joachim: Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial, Opladen 1994.

Zanger, Cornelia: Events im Zeitalter von Social Media. Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden 2013.

Internetquellen:

Selfridges: <http://www.selfridges.com/GB/en/content/store/london>, Zugriff v. 24.05.2017.

Retail-Week: <https://www.retail-week.com/companies/selfridges/selfridges-click-and-collect-drive-through-launches-tomorrow/5054955.article>, Zugriff v. 24.05.2017.

Für Gründer: <https://www.fuer-gruender.de/blog/2015/06/onlinehandel-trifft-einzelhandel/>, Zugriff v. 24.05.2017.

Anlagen

Interviewleitfaden

- Was verstehen Sie unter Digitalisierung?
- Welche Herausforderungen bringt die Digitalisierung Ihrer Meinung nach für den stationären Mode-Einzelhandel mit sich?
- Welche davon bedroht Ihrer Meinung nach den stationären Mode-Einzelhandel am meisten?
- Warum?
- Welche Entwicklungen könnten Chancen für den stationären Mode-Einzelhandel beinhalten und warum?
- Welche Vorteile bietet ein Mehrkanalvertrieb im Gegensatz zu einem Einkanalvertrieb?
- Welche Kanäle sehen Sie in Zukunft relevant für den stationären Mode-Einzelhandel?
- Warum haben Sie gerade diese Kanäle genannt?
- Wie müssen diese Kanäle miteinander verknüpft werden?
- Warum (gerade auf diese Weise)?

-
- Welche Rolle spielt der Einsatz von Social Media im modernen Marketing- Management?
 - Kann Social Media dabei helfen, den Kunden dazu zu bringen, direkt im Laden einzukaufen?
 - Wie effektiv ist Ihrer Meinung nach der Einsatz von Veranstaltungen bzw. Aktionen, die den Einkauf für den Kunden zum Erlebniseinkauf werden lassen vor Ort und gleichzeitig über Social Media?
 - Welche Art von Veranstaltung/Aktionen spricht Ihrer Meinung nach den Kunden am meisten an?
 - Welche Influencer kennen Sie?
 - Welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Influencern?
 - Was verstehen Sie unter Customer Touchpoints?
 - Wo sehen Sie die wichtigsten/relevantesten Touchpoints für den Mode-Einzelhandel?
 - Kann gezielte Ansprache des Kunden an den von Ihnen genannten Berührungspunkten unter Umständen als Erfolgsfaktor dienen, wenn es darum geht, den Kunden vor Ort ins Geschäft zu locken?
 - Ist es durch gezieltes Kundenmanagement möglich, den Kunden dazu zu animieren, wieder vermehrt vor Ort einzukaufen?
 - Wie wichtig stufen Sie also in diesem Zusammenhang das Kundenmanagement am stationären Point of Sale ein?

-
- Welche Rolle spielt dabei geschultes Verkaufspersonal?

 - Welche Lösungsansätze sehen Sie für den stationären Mode-Einzelhandel durch Multi-Channel-Management? Erstens, wenn es darum geht Neukunden zu generieren, zweitens wenn es um die Kundenbindung geht und drittens wenn es um Umsatzerhöhung geht?

 - Haben Sie noch weitere Ideen wie der stationäre Mode-Einzelhandel die Digitalisierung für sich nutzen kann?

Experteninterviews

Interview 1

I: Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

A: Eigentlich alle Prozesse, die mittlerweile insbesondere über das Internet ablaufen, aber auch systembasiert sind.

I: Welche Herausforderungen bringt die Digitalisierung Ihrer Meinung nach für den stationären Mode-Einzelhandel mit sich?

A: Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, sind neben einer sinkenden Frequenz im stationären Handel sinkende Umsätze und ich glaube insbesondere, das Problem, dass die jüngere Zielgruppe deutlich weniger den stationären Handel aufsucht und dort auch konsumiert. Ansonsten glaube ich, dass online auch noch sehr viele Informationen generiert werden und nicht mehr im stationären Handel, was eben auch oft zu Spontankäufen geführt hatte.

I: Was denken Sie, welche davon bedroht Ihrer Meinung nach den stationären Modehandel am meisten?

A: Ich glaube generell einfach diese sinkende Frequenz und die sinkenden Umsätze. Problem ist, dass die Umsätze, die online getätigt werden, nicht mehr im stationären Handel getätigt werden und dass dadurch ein deutlicher Umsatzrückgang im stationären Handel stattfindet.

I: Welche Entwicklungen könnten jetzt im Gegenzug dazu auch Chancen für den Modeeinzelhandel beinhalten und warum?

A: Also zum einen glaube ich, dass die stationären Händler den Online-Handel für sich entdecken sollten und auch nutzen können. Über die Website, oder Social Media lassen sich Informationen verbreiten - ich glaube, es gibt viele Möglichkeiten, bei denen stationäre Händler ihre Information viel besser an eine junge Zielgruppe herantragen können. Diese Zielgruppe verlieren sie vielleicht sonst an die Online-Händler oder auch

an die vertikalen Anbieter. Das wäre das zweite Problem. Und gerade diesem Problem -der Verlust an diese vertikalen Anbieter - kann der stationäre Einzelhandel mit einem guten Online Konzept entgegenwirken, indem man es schafft, an diese Zielgruppe ranzukommen über die man mit einem rein stationären Ansatz nicht mehr rankommt. Also ein Ansatz wäre wahrscheinlich Multi-Kanal für den stationären Handel.

I: Welche Vorteile bietet ein Mehrkanalvertrieb im Gegensatz zu einem Einkanalvertrieb?

A: Also eben wie gesagt, dass man auch neue Zielgruppen erreichen kann. Im Gegensatz zum Einkanalvertrieb im Sinne von traditionellem stationärem Vertrieb, bietet die Mehrkanal-Strategie den Vorteil, dass man mehrere Zielgruppen erreichen kann, im Bezug auf das Online-Segment. Das ist mit Sicherheit dann auch jene jüngere Zielgruppe; beziehungsweise einfach auch die Tatsache, sich an das veränderte Konsumverhalten anzupassen. Also es ist ja auch tatsächlich so, dass die junge Zielgruppe nicht nur online einkauft oder sich online informiert, sondern auch mittlere und ältere Zielgruppen informieren sich und kaufen tatsächlich immer mehr online. Dieser Entwicklung kann man mit der Multi-Kanal-Strategie natürlich sehr gut Rechnung tragen.

I: Welche Kanäle sehen sie letzten Endes in Zukunft für den Mode-Einzelhandel relevant?

A: Also eigentlich die Mischung. Wie wir es schon gesagt haben. Letztendlich ist es die Mischung. Einmal eben den stationären Handel beibehalten, den aber mehr erlebnisorientiert aufbauen und dann in Kombination mit Online-Handel und vielleicht sogar mit Social Commerce stellen. Das wäre noch einmal eine Weiterentwicklung sozusagen.

I: Warum haben Sie genau diese Kanäle genannt?

A: Also ich glaube stationär würde ich beibehalten. Die Frage ist, ob man die Unternehmung von der Größe so belassen müsste oder es etwas mehr konzentrieren sollte. Und dann würde ich es in einer Form von E-Commerce verbinden. Die Frage ist tatsächlich, ob man vielleicht eher auch in den Bereich App geht und sich nicht rein auf den Onlineshop auf der Website beschränkt. Vielleicht wäre das eine ganz gute Kombination. Die drei Sachen.

I: Und wie würden Sie dann diese Kanäle miteinander verknüpfen?

A: Ja letztendlich sind optimale Verknüpfungsgeschichten Click and Collect; das man einfach Online oder in der App was kauft und es dann vor Ort anprobieren kann im stationären Handel und sich diesen ganzen Zurücksendewahnsinn spart. Das wäre eine gute Sache. Dann würde ich auch meine Website nutzen, um auf irgendwelche Events aufmerksam zu machen. Ich würde versuchen, vielleicht auch irgendwelche Modethemen online darzustellen, von denen man dann aber auch eben die Ware wieder sowohl online als auch stationär kaufen kann und die verfügbar ist. Das Ganze auch im Sinne von so Stilberatung und Style-Empfehlungen. Es gibt noch einiges mehr-wie z.B. die Vorreservierung von Produkten. Das wäre noch eine Möglichkeit; vielleicht auch Termine ausmachen für Stilberatung oder Einkaufsberatung.

I: Warum entscheiden Sie sich gerade für diesen Weg?

A: Weil ich glaube, dass es einfach gerade für den Modebereich sinnvoll ist, diesen Servicegedanken hervorzuheben. Ich glaube ein großer Punkt weshalb der Online-Sektor so gut funktioniert ist ja auch der Komfortgedanke und dass man einfach immer wenn man will einkaufen kann. Was man hierbei rausarbeiten muss, ist dass man den Service optimiert. Man kann, glaube ich, gerade, wenn man solche Dinge mit Bestellen und da abholen anbietet, viel Zeit sparen. Man ist dabei effizient und hat aber vielleicht trotzdem noch diese persönliche Beratung und auch diese Sicherheit, die man ja haben möchte in der Modebranche. Es ist ja auch ein großes Bedürfnis das richtige zu tun um im Nachgang richtig rüberzukommen.

I: Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach der Einsatz von Social Media im modernen Marketing-Management?

A: Eine sehr hohe. Eine zunehmend hohe.

I: Kann Social Media also dabei helfen, den Kunden dazu zu bringen, direkt im Laden einzukaufen?

A: Ja, glaube ich schon. Wenn man es gut nutzt und vielleicht über Social Media Angebote steuert und auf neue Modethemen aufmerksam macht. Das glaube ich schon,

dass man da durchaus positive Einflüsse auf den Verkauf, auch stationären Verkauf erzielen kann.

I: Wie effektiv ist Ihrer Meinung nach der Einsatz von Veranstaltungen oder auch Aktionen, die den Einkauf sozusagen für den Kunden zum Erlebniseinkauf werden lassen parallel digital und stationär?

A: Also letztendlich ist es ja auch in der modernen Marketing-Wissenschaft so, dass genau diese Kombination eigentlich das Erfolgreiche ist. Man geht ja auch davon aus, dass diese High-Tech und High-Touch-These wichtig ist -sprich die Kombination von digitalen Medien plus Live-Events- um eben diesen Erlebnischarakter rüberzubringen. Deshalb geht man davon aus, dass das der Marketing-Mix der Zukunft ist; das man eben sagt man macht online oder im Internet aufmerksam und letztendlich finden dann irgendwelche Events stationär statt oder umgekehrt. Es gibt irgendwelche Online-Geschichten und die werden dann wieder im stationären Handel nochmal kommuniziert. Also ich denke diese Kombination von Live-Erlebnis plus Kommunikation übers Internet ist eigentlich der Weg der Zukunft.

I: Könnten Sie sich konkrete Arten von Veranstaltungen oder Aktionen vorstellen, die Ihrer Meinung nach den Kunden am meisten ansprechen?

A: Also konkret könnte es vielleicht sein, dass man Outfits postet. Dann können diese über die sozialen Netzwerke bewertet werden und letztendlich gibt es dann vielleicht die große Abschlussveranstaltung vor Ort im stationären Handel. Da wird dann das Beste vor Ort vielleicht gekürt und mit dem entsprechenden Event verbunden. Darüber kann man dann auch wieder online berichten. Das wäre so eine ganz gute Verknüpfung.

I: Welche Influencer sind Ihnen bekannt oder verfolgen Sie vielleicht selber im Social Media Bereich?

A: Ich muss sagen, ich verfolge sie nicht aktiv. Ich habe jetzt immer wieder mit einigen zu tun gehabt. Aber ich kann Ihnen jetzt gar nicht sagen, welche ich konkret nachverfolge.

I: Was würden Sie sagen, welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Influencern?

A: Also ich glaube eben, dass man die junge Zielgruppe super super damit erreicht. Ich sehe das jetzt bei Ihnen als Studenten, wenn ich wieder mit Ihnen diskutiere, wie stark die sich letztendlich auch beeinflussen lassen beziehungsweise sich auch einfach informieren. In meiner Generation war das anders. Wir sind da einfach anders aufgewachsen. Ich blättere auch nach wie vor einfach gerne in Modezeitschriften, was glaub ich eher in der Generation vor Ihnen der Fall war. Es ist einfach das Plus, dass man an eine jüngere Zielgruppe rankommt und dass man es nutzen kann um sich im Sinne von Trendgerechtigkeit aufzuladen, weil man damit natürlich eine hohe Aktualität bekommt. Man ist sehr nah dran am Puls der Zeit. Das glaube ich, kann man einfach perfekt nutzen.

A: Ich unterstützte auch ein junges Strumpflabel und da ist es auch so, dass wir jetzt erst eine Kooperation mit einem Bloggerevent hatten und die werden auch immer wieder gepostet. Aber auch das ist ein hartes Business. Die wollen ja auch viel Geld verdienen. Es ist nicht so, dass man sie umsonst bekommt.

I: Was verstehen Sie wieder ganz allgemein unter Customer Touchpoints?

A: Das sind alle Kontaktpunkte, die der Kunde mit meiner Marke hat.

I: Wo sehen Sie jetzt die wichtigsten oder auch relevantesten Touchpoints für den stationären Mode-Einzelhandel?

A: Eigentlich definitiv vor Ort im Einzelhandel, dann aber auch mittlerweile im Hinblick auf die junge Zielgruppe, in sozialen Medien. Instagram zum Beispiel. Vielleicht auch im Beratungszeitpunkt kurz vor Kaufentscheidung. Eben dieser Beratungsaspekt.

I: Und glauben Sie das die gezielte Ansprache des Kunden an den von Ihnen genannten Berührungspunkten unter Umständen als Erfolgsfaktor dienen könnte, wenn es darum geht, den Kunden direkt vor Ort ins Geschäft zu locken?

A: Definitiv. Ja. Auf jeden Fall.

I: Warum?

A: Wenn man sich die Kontaktpunkte aussucht, sucht man sich ja genau die aus, denen man besondere Beachtung schenkt: Bei denen man davon ausgeht, dass sie entweder in einer besonders langen Kundenbindung resultieren oder eben eine hohe Kaufbereitschaft auslösen. Zum Beispiel wie der stationäre Handel gestaltet ist, wie das rüberkommt ist natürlich eine große Aufschlusshilfe dafür ob ich dann letztendlich dort einkaufe oder nicht. Und auch wenn ich jetzt sehe, ob es eine gut geführte Internetseite gibt mit innovativen Ansätzen oder ob ich mich gut präsentiere auf Instagram hat einfach einen hohen Einfluss darauf, ob ich bereit bin, da Geld zu lassen. Und genau das ist ja das Ziel von den Customer Touchpoints.

I: Ist es durch gezieltes Kundenmanagement überhaupt möglich, den Kunden dazu zu animieren, wieder vermehrt vor Ort einzukaufen?

A: Ich glaube schon, dass es gewisse Maßnahmen gibt. Es gibt bestimmt einige Maßnahmen die gut funktionieren würden. Wenn die gut gemacht sind, glaube ich das schon, ja.

I: An welche konkreten Maßnahmen denken Sie dabei?

A: Also zum einen könnten es zusätzliche Serviceleistungen sein. Ich glaube, dass das viel Kunden dazu animieren würde. Zum Beispiel, wenn man vor Ort direkt die Maßschneiderei hat, die Kleidungsstücke anpasst-mehr im gehobenen Segment. Im jungen Bereich könnte es auch sein irgendwelche Events sein, die einen animieren hinzugehen. Es könnte auch sein, dass man zusätzliche Beratungsservices bekommt. Zum Beispiel Stilberatung. Gerade ist es ja auch oft so, wenn jetzt zum Beispiel irgendeine Bloggerin, die muss gar nicht so sehr bekannt sein, aber wenn die vielleicht einfach ein paar Tipps geben würde, glaube ich, würde das super ankommen. Also solche Themen würden ganz gut funktionieren. Alles, was so Rund um das Thema Service kreiselt.

I: Sie stufen also Kundenmanagement direkt am stationären Point of Sale sehr wichtig ein?

A: Nein. Ich glaube auch, dass es viele Serviceleistungen online gibt. Ich glaube zum Beispiel auch, dass so ein Thema wie Stilberatung auch super online funktionieren kann; es muss jetzt nicht stationär sein.

I: Was ist wichtiger?

A: Würde ich sagen, ist zielgruppenabhängig. Dafür gibt es keine eindeutige Aussage. Bei der jüngeren Zielgruppe ist es wahrscheinlich digital wichtiger, bei der etwas älteren Zielgruppe glaub ich ist es stationär.

I: Welche Rolle spielt das geschulte Verkaufspersonal an dieser Stelle?

A: Eine wichtige. Letztendlich viel mehr Chancen hat der stationäre Handel nicht mehr, als über wirklich geschultes und gutes Personal zu arbeiten.

I: Wie konkret müsste geschultes Personal dann agieren?

A: Sie müssen ein gutes Einfühlungsvermögen haben, wissen was der Kunde wirklich will unabhängig von ihrem persönlichen Geschmack; da eben sehr gut darauf eingehen können, welche Wünsche da sind. Sie müssen sehr kompetent sein, sehr gut informiert, was die aktuellen Trends sind, eben auch im Sinne von -was steht welchen Personen, welcher Figur was passt, also einfach sehr kompetent und informiert und sehr gute Umgangsformen haben, sehr freundlich, sehr serviceorientiert.

I: Welche Lösungsansätze sehen Sie konkret für den stationären Mode-Einzelhandel durch Multi-Channel-Management? Und ich möchte hier bei dieser Frage natürlich noch einmal die drei Zielsetzungen ins Gedächtnis rufen. Zum einen Neukunden zu generieren, zum anderen die Kunden zu binden und natürlich auch den Umsatz zu erhöhen.

A: Letztendlich denke ich zum Beispiel auch an das Modehaus Konen sagen wir jetzt mal. Die haben ja jetzt konkret den Fall, dass ihr Umsatz im stationären Handel zurückgeht und überlegen, wie sie jetzt agieren können. Da bietet es sich natürlich an, das Thema Online-Präsenz auszubauen. Dazu müssten sie aber auch deutlich mehr investieren. Eben in einen guten Online-Auftritt, sprich in diese ganzen Elemente, die

wir vorhin besprochen haben, eben auch ins Stilberatungselement, vielleicht auch eben in Bloggereinträge und Kooperationen mit Bloggern und Influencern größer schreiben. Sie müssten auch, was natürlich auch super wäre, eine deutlich bessere Verzahnung zwischen stationärem Handel und Online erreichen. Es ist ja keine übergeordnete Online-Page wie jetzt Zalando- sondern da muss schon klar die Verknüpfung erkennbar sein, dass man, wenn vielleicht die Online-Seite ähnlich aufgebaut ist wie der stationäre Handel, sich in irgendwelchen Erlebniswelten wiederfindet und damit einfach über „Click and Collect“ wirbt, damit es für den Endverbraucher leichter wird beide Kanäle gut zu nutzen und für sich optimal auszuwerten. Und sie müssen das einfach noch viel bekannter machen. Die Online-Präsenz muss noch viel mehr vermarktet werden, auch eben über die sozialen Medien und vielleicht auch stationär; einfach viel präsenter werden, weil ich glaube, dieses Tool ist einfach nicht präsent genug.

I: Wenn ich an dieser Stelle kurz den Ausstieg einleiten darf. Was mir besonders im Fokus geblieben ist, ist die Verzahnung von Events online und natürlich auch vor Ort. Von daher würden Sie auch sagen, dass eigentlich der Hauptfokus darin liegt, dass Familienunternehmen wie Koenig oder Ludwig Beck beispielsweise genau in diesem Bereich vermehrt investieren müssen?

A: Ja auf jeden Fall. Ohne das geht es nicht. Sonst verpufft das glaube ich, wenn das nicht richtig verzahnt ist. Definitiv.

I: Und ich habe es richtig gesehen, diese Entwicklung sehen Sie als großen Berg, den man sozusagen zuerst besteigen muss?

A: Ja. Das und ich glaube schon, dass noch eine riesen Hürde ist, da diese Onlineshops oft sehr unprofessionell betrieben werden. Also ich glaube die Verzahnung ist das eine, das andere ist einfach die Qualität der Onlineshops und der Webseiten. Die muss einfach deutlich besser werden und da muss deutlich mehr investiert werden, weil nur so werden sie auch wirklich Erfolg verspüren.

I: Ja, ich habe das Gefühl die Modebranche, war zu wenig vorbereitet auf diesen großen Online-Ansturm.

A: Ja. Und das merkt man auch so richtig. Sie wollen es schon machen, aber doch nicht so hundertprozentig Geld investieren und genau das ist eigentlich der Knackpunkt, weil das wird nicht funktionieren wenn man es nur halb macht, dann wird es nicht von Erfolg gekrönt sein. Definitiv nicht. Dazu sind halt die anderen Online-Händler viel zu stark. Die machen es einfach perfekt und wenn man es nicht schafft, Spezifika so anzuwenden und auszubauen, dass das einfach richtig gut rüberkommt und alles gut funktioniert und ein reibungsloser Ablauf ist, dann wird man es nicht schaffen. Definitiv nicht.

Interview 2

I: Was verstehen Sie unter dem Begriff Digitalisierung?

B: Das ist die Einbindung von digitalen Medien in Prozesse, beziehungsweise Neuheiten aus dem Bereich IT, die einfach jetzt auch gerade in diesen Bereich Mode Einzug finden und auch immer mehr-gerade auch in kleineren Häusern-Anwendung finden sollten, um auch wirklich wettbewerbsfähig zu bleiben.

I: Welche Herausforderungen bringt die Digitalisierung Ihrer Meinung nach für den stationären Mode-Einzelhandel mit sich?

B: Gerade jetzt bei Ihrem Fokus, was die Modehäuser auch angeht, die familiär geführt sind, ist natürlich die Digitalisierung auch schwer zu bewerkstelligen, weil es auch mit viel Investition zu tun hat, weil es mit Know-How zu tun hat, das vielleicht so jetzt in diesen Familienbetrieben noch nicht unbedingt vorhanden ist und die Gefahr einfach auch da ist, dass dadurch, dass der Online-Anteil immer mehr wächst, was ja jährlich um die neun Prozent bis 2020 sein soll; es ist die Kundenfrequenz um einiges niedriger im stationären Handel, was natürlich Umsatzrückgänge bedeutet und diese Umsatzrückgänge sind schlecht, wenn es um Investitionen geht, die man eigentlich machen müsste, um wieder wettbewerbsfähig zu sein. Eigentlich befinden wir uns da wirklich in einem Teufelskreis, den es irgendwann einmal zu durchbrechen gilt, aber was sehr schwierig ist, weil gerade im stationären Handel, was familiengeführte Unternehmen angeht, ist das Finanzielle ein großer Aspekt, der aber bei der Digitalisierung, wenn man es vernünftig angeht, schon auch kostenintensiv sein kann zum Teil.

I: Was genau davon bedroht Ihrer Meinung nach den stationären Mode-Einzelhandel am meisten?

B: Im Grunde, dass die Wende einfach noch nicht geschafft ist, dass es viele Modehäuser einfach noch nicht geschafft haben, bisher überhaupt mit Digitalisierung in Verbindung zu kommen auf eine Art und Weise, wie sie auch wettbewerbsfähig wäre. Und das ist schwierig, weil die Kunden es gewohnt sind, online einzukaufen und das Ganze diese deswegen vom stationären Handel fernhält. Das heißt, eigentlich müsste man es

durch eine erfolgreiche Digitalisierung im Handel schaffen, wieder Kunden zurückzubekommen in die eigenen Läden und die Kundenfrequenz wieder zu erhöhen.

I: Welche Entwicklungen könnten Ihrer Meinung nach Chancen für den Mode-Einzelhandel beinhalten und warum?

B: Die Entwicklung der Digitalisierung, gerade wenn man mal auf den Bereich Social Media geht oder eben auch auf die Blogger Relations, was ja auch im Einzelhandel, was Modehäuser betrifft, ganz gut umsetzbar wäre und auch relativ schnell umsetzbar, wenn man es einbindet in die Marketing-Arbeit in einer gewissen Form, finde ich, ist das zumindest ein Schritt ohne jetzt sehr große digitale Investitionen machen zu müssen.

I: Welche Vorteile bietet ein solches Mehrkanalsystem im Gegensatz zu einem Einzelkanalvertrieb?

B: Ja, also da haben wir natürlich ganz klar auch die Customer Journey im Blick, das heißt das sind alle Kundenkontaktpunkte, die schon ab dem Erstkontakt mit einem Unternehmen; die komplette Beziehung zum Kunden, zum Beispiel während einem Kauf und dann natürlich nach dem Kauf, nach der Betreuung des Kunden umfasst und das wichtig ist, dass gerade Multi-Channel auch wirklich auf allen Kanälen Kontakt stattfinden kann, das heißt, egal wie der Kunde sich am besten mit dem Unternehmen vernetzt, ob das jetzt wirklich online ist oder sei es stationär, egal wo, dass er dann so abgeholt wird, dass es ein einheitliches Bild ist. Gerade im Multi-Channel-Bereich ist es ganz wichtig, dass an allen Kontaktpunkten über all die verschiedenen Kanäle auch wirklich das einheitliche Bild der Marke oder des Modehauses rüberkommt und der Kunde das Unternehmen so erfährt, wie es auch abgezielt ist vom Unternehmen.

I: Welche Kanäle würden Sie in Zukunft für den Mode-Einzelhandel relevant sehen?

B: Ganz klar natürlich online. Gerade ein familiär geführtes Modehaus sollte sich tatsächlich auch überlegen, sollte schon länger eigentlich meiner Meinung nach dabei gewesen sein, einen Online-Shop anzubieten, weil es einfach schon eine Plattform ist, über die ganz viel läuft und auch immer mehr laufen wird. Das heißt ganz klar Online-Shopping, dann sollte man auch das Smartphone und das Tablett überhaupt nicht au-

ßer Acht lassen, weil einfach ganz viel Käufe mittlerweile auch über Smartphones aus dem Bus heraus oder U-Bahn raus getätigt werden. Apps anzubieten ist auch ein Punkt, der meiner Meinung nach sehr wichtig wäre. Natürlich Social Media auf jeden Fall auch, denn da kommen eben gerade, wenn es auch um Neukunden oder eben auch um jüngere Kunden geht, da kommen ganz viel dann mit dem Unternehmen dann nochmal näher in Verbindung und die Reichweite ist einfach um einiges größer. Blogger Relations ist natürlich im Modebereich ein ganz großes Thema, weil Blogger sind einfach die Meinungsmacher schlechthin. Aktuell im Modebereich kommt man eigentlich als Unternehmen auch gar nicht umhin, mit denen vielleicht auch zu kooperieren.

I: Warum sind genau diese Kanäle relevant, wenn man nochmal zwischen Neukundengewinnung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung differenziert?

B: Bei der Neukundengewinnung ist es einfach so, dass viele potentielle Kunden im Modebereich online sehr interessiert sind und vor allem auch online wahnsinnig viel unterwegs sind, wenn es darum geht, sich zum Beispiel Mode zu kaufen. Das heißt online ist man einfach so schön weit gestreut und hat eine so hohe Reichweite, dass natürlich auch neue Kunden, gerade auch wenn es um Blogger geht, die etwas verbreiten, dann angeworben werden können. Das heißt, da ist das Medium Internet für Neukunden sowieso immer gut. Ansonsten ist es so: Mit Apps zum Beispiel wird es jedem Kunden, was die Kundenbindung betrifft, leicht gemacht; also Kundenbindung finde ich hat auch viel damit zu tun, dem Kunden den Komfort auch weiterhin zu sichern, dass es einfach ist, für den Kunden einzukaufen. Denn nur wenn es einfach wird in der heutigen Zeit, wo soviel Stress ist, dann ist einfach ein Kunde bei Ihnen und bleibt auch einem treu, weil er weiß, da geht es schnell, da ist es unkompliziert und unkompliziert ist es aktuell sehr über Apps zum Beispiel am Smartphone, das man ständig bei sich hat. Da ist man schnell dran, man kann mal schnell irgendetwas suchen, wenn man ein Kleid schnell kaufen möchte zum Beispiel und hat über die App das Kleid in drei Tagen dann daheim. Also die Schnelligkeit ist, denke ich, schon was, was Kundenbindung vor allem auch stärkt.

I: Wenn wir nochmal auf die Kanäle eingehen: Wie müssten diese miteinander verknüpft werden?

B: Natürlich das alles ins Gleiche reinläuft. Also wenn irgendwelche Aktionen gespielt werden, dann sollte das auf allen Kanälen natürlich klar und deutlich so auch wiederzu-

finden sein. Es sollte jetzt nicht irgendwo auf einem Kanal irgendeinen Rabatt geben, der über die App nicht auftaucht. Es soll natürlich alles abgestimmt funktionieren und soll auch von der Erscheinung her auch von der Bedienbarkeit alles so gleich empfunden werden können vom Kunden. Auf allen Kanälen vom Design her, vom Inhalt her einfach komplett einheitlich gestaltet.

I: Welche Rolle spielt der Einsatz von Social Media Ihrer Meinung nach im modernen Marketing-Management?

B: Eine große Rolle, eine sehr große Rolle. Gerade im Modebereich ist es so, dass einfach über Social Media auch ganz viel Meinung gemacht wird; das auch Trends teilweise tatsächlich von Bloggern zum Beispiel gesetzt werden, die von Social Media auch verbreitet werden. Also gerade der Social Media Bereich im Modebereich ist etwas, das sollte wirklich nicht vernachlässigt werden.

I: Also kann Social Media dabei helfen, den Kunden dazu zu bringen, dass wieder direkt im Laden eingekauft wird?

B: Wenn Sie es entsprechend verbinden mit Aktionen zum Beispiel oder eben auch durch Erlebniswelten, die im stationären Handel geboten werden, die sozial angekündigt werden und auf die sozial neugierig gemacht wird, um eben dann durch die Spannung, die erzeugt wird, es zu schaffen, dass die Kunden sich das echt stationär anschauen wollen.

I: Das Thema Erlebniseinkauf wäre auch gleich meine nächste Frage gewesen: Welche Art von Veranstaltung müsste das sein, die den Kunden am meisten anspricht? Wie müsste sie aussehen?

B: Also im Grunde denke ich nicht, dass es nur über zeitlich beschränkte Events funktioniert; das ist natürlich immer was Nettes; grundsätzlich sollte das stationärer Handel schon schaffen, dass im Allgemeinen einfach das Einkaufen zu einem Erlebnis wird und das immer wieder aufs Neue regelmäßig, beziehungsweise wenn es geht, auch laufend Neuheiten geschaffen werden. Da spreche ich jetzt auch von Concept Stores zum Beispiel, wo auch gewisse Rückzugsorte oder Entspannungsorte in einem Modehaus geboten werden mit Verköstigung, mit vielleicht Büchern, die dort ausstehen; also

von verschiedensten Lebenswelten im Grunde, die man in einem Modehaus natürlich sehr schön inszenieren kann, um einfach ganz thematisch abgestimmt hier allen möglichen verschiedenen Kunden auch gewisse Erlebnisse zu bieten.

I: Wie sieht es aus, wenn man jetzt diese Erlebniswelten parallel mit Social Media verbindet?

B: Meiner Meinung nach ja.

I: Welche Influencer kennen Sie?

B: Aktuell natürlich die, die auf Instagram ganz groß sind. Also ich bin jetzt aktuell zum Beispiel mit einer Influencerin aus dem Plus Size Bereich in Kontakt gekommen. Sie hat einen Blog. Ihr Einfluss war deutlich erkennbar; wir hatten online eine Kampagne laufen, parallel dazu gab es Sendungen, wo alle Modeformate in den größeren Größen auch wirklich dann mit ihr als Model ausgestrahlt worden sind und da ist ganz klar auch gleich der Effekt kontrollierbar gewesen und der war tatsächlich da. Das Model hat die Größe 48 getragen und dann waren die Größen ab Größe 48 sofort ausverkauft, das war tatsächlich so, dass gerade die Frauen in den großen Übergrößen sich auf einmal total beeinflussen haben lassen von der Bloggerin, die tatsächlich für Modebewusstsein steht, die dann eben auch die Kleidung anhatte in den Sendungen. Das wurde sofort gemerkt an den Verkaufszahlen.

I: Was könnten Sie sich vorstellen, welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Influencern?

B: Jeder Influencer hat auch eine gewisse Fangemeinde, wenn man so will. Und diese Fangemeinde wird natürlich auch auf das Unternehmen aufmerksam, sobald das Unternehmen über diesen Influencer auch irgendwie beworben wird, in Form von Kleidung vom Geschäft oder so. Also insofern ist diese Übertragung von vielleicht Fans des Bloggers, die dann in Kunden umgewandelt werden; das glaube ich ist ein Effekt, der sehr oft dann vorkommt und der ja eigentlich das oberste Ziel ist bei sowas, das funktioniert meiner Meinung nach sehr gut.

I: Was verstehen Sie unter Customer Touch Points?

B: Das sind die Kontaktpunkte, die ein Unternehmen mit dem Kunden hat und das ist tatsächlich so, es muss nicht von Verkäufer zu Kunde sein im stationären Handel direkt, sondern es ist tatsächlich schon wirklich der unbewusste Kontakt an der Bushaltestelle wenn ein potentieller Kunde ein Plakat von dem Unternehmen hängen sieht.

I: Und wo sehen Sie dann ganz konkret die relevantesten Touchpoints für den Mode-Einzelhandel?

B: Für den Modehandel ist es natürlich das Modehaus an sich, gerade bei Familiengeführten, da ist es ja so, dass da sehr viel über das Image auch vom Gebäude her trägt. Also wenn wir jetzt von Konen, von Beck sprechen, dann ist einfach die Verwurzelung in der jeweiligen Stadt natürlich wahnsinnig groß und vor allem auch die örtliche Gebundenheit, das heißt, da ist natürlich schon auch der Auftritt rein stationär sehr wichtig im Modehaus selbst. Das ist natürlich wichtig, dort entsprechende Einkaufserlebnisse auch zu bieten und dann geht's aber meiner Meinung nach gleich weiter online im Shop im eigenen und online, was das Onlinewachstum betrifft, beziehungsweise auch Social Media Aktivitäten.

I: Also sind Sie der Meinung, dass die gezielte Ansprache des Kunden an den von Ihnen genannten Berührungspunkten unter Umständen schon ein Erfolgsfaktor sein kann, wenn es darum geht, den Kunden wieder direkt in den Laden zu bringen?

B: Ja, schon. Es geht auch dann natürlich weiter, wenn der Kunde am Schluss wirklich auch gekauft hat, dass natürlich entsprechend die Betreuung nach einem Kauf, wenn es um Rückgabe geht oder wenn es auch um die Pflege des Kunden, was Newsletter und so weiter betrifft, auch das ist natürlich was, durch Newsetter zum Beispiel, wenn sie gut gemacht sind, kann man denke ich schon immer den Kunden auf sich aufmerksam machen und zum Neukauf bewegen. Also auch nach einem Kauf ist der Kunde nicht zu vergessen.

I: Ist es durch gezieltes Kundenmanagement möglich, den Kunden dazu zu animieren, wieder vor Ort vermehrt einzukaufen?

B: Ja, meiner Meinung nach schon, weil einfach ein Kunde, der ein positives Erlebnis hatte, mit einem Unternehmen, bei dem er schon gekauft hat, und vor allem, wenn er

immer wieder auch schön aufmerksam gemacht wird auf das Unternehmen. Mit schön mein ich jetzt Kontakte, eben Newsletter zum Beispiel, dann ist es schon so, dass einfach das Unternehmen im Kopf des Kunden vorhanden ist und unterbewusst auch immer wieder aufploppen wird, wenn irgendwelche Bedürfnisse da sind, die Richtung Mode gehen.

I: Wie wichtig stufen Sie dann in dem Zusammenhang das Kundenmanagement am stationären Point of Sale ein?

B: Auf jeden Fall sehr wichtig, denn da ist es ja, wo der Kunde kaufen soll. Der stationäre Handel hat natürlich das Ziel, den Kunden bei sich als Käufer zu halten und nicht als den, der sich nur stationär umschaute und dann online kauft, weil man will ja auch natürlich den Umsatz wieder etwas steigern, das heißt, gerade da ist natürlich das Erlebnis und der Kontakt zum Kunden ganz wichtig.

I: Was denken Sie, welche Rolle dabei geschultes Verkaufspersonal spielt?

B: Die größte, weil das ist der Vorteil gegenüber dem Onlineshop, da stationär einfach die Möglichkeiten gegeben sind, sich ganz individuell und persönlich beraten zu lassen. Wenn natürlich ungeschultes Personal dort vor Ort ist, das eben schlechte Beratung leistet oder eben dieses klassische von vor siebzehn Jahren noch gängige Verkäufersyndrom an den Tag legt, dann ist es eher das, was nervt und dann ist es eher das, was man nicht unbedingt braucht und dann geht man natürlich lieber online. Aber wenn man weiß, man hat dort kompetentes Personal, das einen wirklich ehrlich berät und auch wirklich geschult ist auf Materialkunde, Styling, was Figurtypen, Farbtypen betrifft, dann fühlt man sich in guten Händen und dann ist es, denke ich, schon etwas, was einen immer wieder dorthin zieht, weil man sich im Grunde wie beim Personal Shopping auch in sicheren Händen weiß und man zieht sich dann auch entsprechend typgerecht an.

I: Wenn man nochmal alles zusammenfasst, welche Lösungsansätze sehen Sie für den stationären Mode-Einzelhandel durch das Multi-Channeling? Ich möchte hier nochmal differenzieren zwischen Neukundengenerierung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung.

B: Neukundengewinnung ganz klar durch zum Beispiel auch mit Bloggern, was ja einen Kanal darstellt, ist natürlich die Chance auf Neukunden relativ hoch, weil der Blogger auch eine gewisse Fangemeinde um sich hat, die natürlich auch aufmerksam wird dadurch auf das eigene Unternehmen. Dann die Kundenbindung: es ist natürlich wichtig, dass ein Kunde, der schon einmal gekauft hat, nur dann wieder kauft, wenn er wirklich rundum zufrieden war. Mit rundum zufrieden meine ich auch wirklich, an jedem Kanal. Das heißt stationär muss die Beratung passen, stationär muss auch dann letztendlich das Management, was Reklamationen angeht greifen. Also einfach alles was so auch mit dem Personal zu tun hat. Es muss einfach jeder Kontakt stimmen und natürlich auch im Nachgang Newsletter gesendet werden oder auch Social Media Aktivitäten geschaltet werden, vielleicht kombiniert mit stationären Aktionen. Auch das ist was, was Kunden binden kann.

Interview 3

I: Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

C: Digitalisierung. Kommt drauf an, in welchem Lebensbereich. Im Bezug Marketing auf stärkere Vernetzung zwischen Offline und Online. Überhaupt mehr Schwerpunkt auf die ganzen Online-Medien; letztendlich geht es ja weiter bis zur Waschmaschine, die das Waschmittel bestellen kann selbständig oder Industrie 4.0; also Digitalisierung heißt, sämtliche Bereiche des Lebens auf die Grundlage digitaler Technologien zu stellen.

I: Welche Herausforderungen bringt die Digitalisierung für den stationären Mode-Einzelhandel mit sich?

C: Für den stationären Mode-Einzelhandel hat es ja mehrere Ebenen. Das eine ist, er muss schauen, dass er die Kundschaft trotzdem auch im Laden hält. Sprich wie das Phänomen: viele Leute kommen, schauen sich was an, gehen wieder und kaufen es im Internet, weil es eventuell billiger ist. Also hier Strategien zu entwickeln, das ist eigentlich für mich die Hauptherausforderung. Also, dass man sozusagen diese Konkurrenz aus dem Internet versucht, irgendwo zu egalisieren, indem man ein ganzheitliches Konzept hat. Von mir aus auch den eigenen Onlineshop oder was auch eventuell eine Lösung wäre, wäre dieses Click and Collect. Also das man sagt hier bestelle ich online und dann kann ich in der Boutique oder im Mode-Einzelhandel mal testen und gleich mitnehmen. Liegt alles bereit. Also, dass man solche Lösungen wie Edeka und Rewe jetzt auch schon für den Supermarkt entwickeln, vielleicht in diesem Bereich entwickelt. Das denke ich ist die Hauptherausforderung. Also dass man wirklich sagt, gerne kommen die Kunden zum anprobieren, aber gekauft wird dann eventuell günstiger woanders. Ich erlebe das bei meiner Frau, weil die selber in einer Boutique arbeitet, da kommen wirklich viel, kaufen in letzter Zeit weniger und dann sieht man die Kundschaft in den Klamotten rumlaufen.

I: Welche Entwicklungen könnten Chancen für den Mode-Einzelhandel darstellen und warum?

C: Ja, letztendlich, wie ich gesagt habe, so ein Serviceprofil. Ich meine Zara entwickelt ja gerade die interaktive Umkleidekabine, also nach dem Motto, wenn es nicht passt, bestellen wir gleich und es kommt dann in der Umkleidekabine das nächste Teil in der richtigen Größe. Also hier einfach auch, sag ich mal nicht nur Servicecharakter bieten, sondern vielleicht auch ein bisschen den Spieltrieb der Kunden digital nutzen.

I: Welche Vorteile bietet ein Mehrkanalvertrieb im Gegensatz zu einem Einkanalvertrieb?

C: Der Mehrkanalvertrieb bietet den größten Vorteil in der Customer Journey. Das heißt ich habe ja beim Kunden Erstkontakt. Der sieht das Produkt, dann führt er irgendwann in einen Entscheidungsprozess, idealerweise ist er ein sehr bewusster Konsument, der dann noch zwei, drei, vier andere Produkte sich anschaut und in dieser Entscheidungsphase, kann ich ja natürlich durch Multi-Channeling öfter erreichen und somit habe ich eher die Chance, den Kunden zu gewinnen oder den Kunden zu binden, indem ich einfach im Entscheidungsprozess öfter meine Botschaft beim Kunden positioniere.

I: Welche Kanäle würden Sie in Zukunft für den Mode-Einzelhandel relevant sehen?

C: Letztendlich glaube ich, muss der Mode-Einzelhandel ganz stark auf die sogenannten Solomo Lösungen setzen. Also Social, Local und Mobile. Das heißt wirklich Vernetzung mit dem Smartphone, das man sagt Einkaufstipps, wenn man in der Nähe ist und so weiter, das wird wahrscheinlich da am ehesten die Zukunft sein und eben der Servicegedanke, das man sagt, wie ich vorhin schon gesagt habe, solche Beispiele wie Rewe und Edeka mit Click and Collect also ich klicke an, fahr hin, muss nicht lange suchen, sondern es liegt schon bereit, ich kann probieren, kann sagen nochmal größer, kleiner und hab dann den Servicegedanken. Da ist es so, da empfiehlt sich eigentlich inzwischen, dass man auf Mobile eine extra Seite entwickelt und nicht nur Responsive. Aber die über die URL schon miteinander verknüpft, also das es gleich automatisiert die richtige bringt. Wie die Responsive Seiten sind ja nicht mehr so stark interaktiv. Letztendlich ist es eine experimentelle Phase mit Displays beziehungsweise fest installierten iPads am Point of Sale und mehr kann man ja eigentlich nicht mehr machen. Das man den Point of Sale digitalisiert und dann mit dem Online-Angebot somit auch dort vernetzt.

I: Welche Rolle spielt der Einsatz von Social Media im modernen Marketing-Management?

C: Klassische Social Media Kampagnen auf Facebook oder Instagram würde ich sagen eine sehr geringe, weil, sag ich mal, ein gewisser Überdruß einsetzt. Thema Social Media glaube ich, das was in Zukunft wichtig sein wird, ist das Thema Influencer Marketing.

I: Kann Social Media dabei helfen, den Kunden dazu zu bringen, wieder direkt im Laden vor Ort einzukaufen?

C: Ich bin da skeptisch, einfach auf Grund von Erfahrungen. Ich gehe mal in eine andere Branche. Es gibt zum Beispiel Thomann, das ist inzwischen der größte deutsche Musikversandhändler mit einer eigenen großen Filiale nördlich von Nürnberg. Die ist wahrscheinlich mehrere hundert Millionen, wenn nicht an der Milliardengrenze vom Umsatz her, der inzwischen Stories zu Produkten spielt. Mitarbeiter führen Gitarren vor, Schlagzeuge und so weiter und geben ihre persönliche Wertung. Wenn man es so irgendwie schafft, eine persönliche Bindung aufzubauen, also eher mit redaktionellen Stories, die Story hinter der Marke erzählt, kann man sich vielleicht Stammkunden ziehen und diese Stammkunden öfter aktivieren, aber ansonsten glaube ich, ist das klassische Social Media da eher schwer.

I: Wie effektiv ist Ihrer Meinung nach der Einsatz von Veranstaltungen oder auch Aktionen, die den Einkauf für den Kunden vor Ort zum Erlebniseinkauf werden lassen? Zum einen vor Ort und parallel aber auch über Social Media?

C: Also bei so vernetzten crossmedialen Aktionen mit einem Event vor Ort und Social Media glaube ich, kommt es auf die Zielgruppe an. Ich glaube, wenn jemand jetzt bei Kick billige Teile kauft, dann werde ich ihn durch so etwas auch nicht erreichen. Aber wenn ich jetzt sage, im Mittelfeld Marc o' Polo Store oder in den fünf Höfen bei Armani, dort sich irgendwas einfallen zu lassen Eventmäßig, was wirklich ein einmaliges Erlebnis ist, glaube ich, würde schon was bringen. Weil a, in der Zielgruppe oder in diesen Preisklassen der Kleidungskauf ja nicht pure Notwendigkeit ist, sondern auch den gewissen Spaß Faktor herausstellt und man da, glaube ich, schon auch mit den Mottos Sehen und Gesehen werden, was erreichen könnte.

I: Welche Art von Veranstaltungen oder Aktionen denken Sie, spricht den Kunden dann am meisten an?

C: Schwierig zu sagen. Das kommt wieder auf die Zielgruppe dann an wahrscheinlich. Naja vor allem von der Realisierbarkeit. Idealerweise wäre natürlich schon eine kleine Inhouse Modenschau, wo dann irgendwelche neuen Designer oder so etwas mal anwesend wären mit get together und so weiter aber das ist natürlich kaum umsetzbar.

I: Welche Influencer sind Ihnen bekannt?

C: Die einzige die ich kenne, nennt sich mit ihrem Blog Eva Jasmine. Sie hat 60.000 Follower und ist Mitglied des Campus M21 Facebook Teams in Nürnberg.

I: Welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Influencern?

C: Also ich glaube, es ergeben sich nur mittelfristige Chancen. Mittelfristig glaube ich schon, dass man diese Follower erreicht, eben dadurch, dass es wie früher, in der klassischen PR dazu führt, dass die Werbungsbotschaft einfach authentischer und glaubwürdiger rüberkommt und weniger aufdringlich, weil man ja als Follower wissen will, was macht der Influencer oder die Influencerinnen in dem Fall wahrscheinlich meistens. Aber ich kann mir vorstellen, nachdem ja auch inzwischen schon bekannt wird, dass da teilweise auch wirklich Influencer Marketing aktiv eingesetzt wird, dass das ein Trend ist, der dann sag ich mal in zwei, drei Jahren auch wieder abnimmt.

I: Was verstehen Sie unter Customer Touchpoints?

C: Customer Touchpoints sind auf der Customer Journey die Kontaktpunkte, bei denen ich den Kunden am besten strategisch geplant erreiche über diverse Medienkanäle um eben auf der Reise vom Erstkontakt über Entscheidung, Kauf und Empfehlung zu begleiten.

I: Wo sehen sie die relevantesten Touchpoints für den Mode-Einzelhandel?

C: Erstkontakt und Entscheidungsphase.

I: Warum?

C: Erstkontakt: Ich muss überzeugen in einer Welt des Überangebots und zweitens muss ich dann wie wir am Anfang schon einmal gesagt haben, es ist ja das Problem anschauen und warten, dass ein Kauf erfolgt. Ich muss in der Entscheidungsphase das Gefühl geben, dass er genau bei mir beratungsmäßig, qualitätsmäßig, servicetechnisch einfach die beste Betreuung hat und ja, Entscheidungsphase.

I: Sind sie der Meinung, dass gezielte Ansprache des Kunden an den von Ihnen genannten Berührungspunkten unter Umständen als Erfolgsfaktor dienen könnte, wenn es darum geht, den Kunden wieder vor Ort ins Geschäft zu locken?

C: Ja, schon. Ich denke mal, so wie ich es erlebe, gerade auch bei Mittelständlern, dass da bis jetzt sehr wenig Strategie dahinter ist. Es wird bald mal gemacht, weil es gemacht wird, aber wenn man sich mal bewusst macht, der Kunde interessiert sich jetzt und ich weiß über targeting und cookie tracking, dass der auf der Seite bei mir war und ich schicke ihm das Angebot vielleicht nochmal mit irgendeiner Zusatzinfo über den Designer, über irgendwas nochmal auf sein Facebook oder Instagram Profil oder sonst wohin und bleibe sozusagen im Gedächtnis, dann habe ich doch die stärkere Chance, ihn auch wieder einmal zu mir zu bringen.

I: Ist es durch gezieltes Kundenmanagement möglich, den Kunden dazu zu animieren, direkt vor Ort einzukaufen?

C: Schwierig. Aber letztendlich wenn man CRM in dem Verbund dessen, was Sie vorher schon genannt haben, also crossmedial vernetzte Events und so weiter nutzt, dann kann ich es mir schon vorstellen, ja. Wenn man nur die Daten nutzt, die man hat, also was ist bis jetzt bestellt worden und was kann ich sozusagen da noch hinterherschicken, so wie es Zalando, Amazon und so weiter machen, glaube ich hat er auch keine Veranlassung, wirklich vor Ort zu kaufen, weil dann sagt er naja gut, cooles Teil, bestelle ich mir hier und da im Internet. Eher sozusagen Stichwort Data Base Marketing und dass man diese ganzen im CRM gespeicherten Daten nutzt, um einfach personali-

sierte, persönliche Botschaften zu senden, die dann auch irgendwo vielleicht mit Beratung, Veranstaltung oder sonst etwas vor Ort gekoppelt sind, dann ja.

I: Wie wichtig stufen Sie dann das Kundenmanagement am stationären Point of Sale überhaupt ein?

C: Ganz groß, also letztendlich um ihn zum Einkaufen zu bringen, brauche ich in der Entscheidungsphase die Touchpoints, dass ich in Erinnerung bleibe, wenn ich vor Ort nicht den richtigen Service bringe, dann werden bei der nächsten Entscheidungsphase die Touchpoints auch nichts mehr helfen.

I: Was denken Sie, welche Rolle spielt dann dabei das geschulte Verkaufspersonal?

C: Eine sehr große Rolle. Vor allem, ich glaube da ist es wichtig, dass das Verkaufspersonal das Gespür entwickelt, zwischen Service und reinem Verkauf. Also, dass es sozusagen nicht lästig ist, aber präsent.

I: Welche Lösungsansätze sehen Sie für den stationären Mode-Einzelhandel durch das Multi-Channel-Management? Und ich möchte hierbei nochmal differenzieren bei den Zielsetzungen. Zum einen, wenn es darum geht, Neukunden zu generieren, zum anderen, wenn es darum geht Kunden zu binden und natürlich auch, wenn es darum geht, den Umsatz zu steigern.

C: Neukundengenerierung. Awareness ist ja relativ schnell geschafft über Bannerwerbung oder Facebook, aber wie ich vorhin schon gesagt habe, der Erstkontakt macht ja noch nicht den Kunden vor Ort aus. Da ist die Bedeutung recht groß, in dem man sagt, man begleitet den Kunden, bis er dann am Point of Sale ist. Wenn man dem Kunden das Gefühl gibt, auch über Online Kanäle, er ist König und er wird als Individuum wahrgenommen und deswegen auch individualisierte Angebote macht, dann denke ich, kann man ihn eher wirklich binden. Wie es am Campus ist. Sie sind mehr als eine Matrikelnummer. Sie sind eine Persönlichkeit. Ich werde wahrgenommen und so weiter. Das, was vor Hunderten von Jahren schon der Kunde ist König, hieß. Dieses Gefühl wirklich auf allen Kanälen zu vermitteln, das glaube ich, schafft schon Kundenbindung.

Bei der Umsatzsteigerung kommt es auch auf das Marktsegment an. In den hochpreisigen Segmenten würde ich sagen, kann man, wenn man Lust am Einkauf weckt und sozusagen das Thema Shopping wirklich präsent hält auf allen Kanälen, schon Stammkunden öfter aktivieren.

I: Haben Sie noch weitere Ideen, wie der stationäre Mode-Einzelhandel die Digitalisierung für sich nutzen kann?

C: Naja hauptsächlich über Database-Marketing, dass man letztendlich auch dann wenn man weiß, was wurde gekauft, schon in den richtigen Größen und so weiter die Angebote macht.

Interview 4

I: Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

D: Wir transportieren Themen vom analogen Prozess in eine Medienwelt, in ein Medienumfeld und machen sie digital zugänglich für viele.

I: Welche Herausforderungen bringt die Digitalisierung Ihrer Meinung nach für den stationären Mode-Einzelhandel mit sich?

D: Eine Herausforderung ist einfach, dass der Kunde eine andere Anforderung hat und dass der Kunde schneller informiert ist und wir den zeitlichen Versatz aufholen müssen, um die Information, die der Kunde wünscht oder die Ware, alles was rund um Information ist, dass Sie ihm das möglichst zeitgleich zur Verfügung stellen, in der er die Anforderung stellt.

I: Welche Anforderung genau? Was hat sich geändert?

D: Eigentlich von Ware bis Aktion bis hin zu Preis ist alles dabei. Der Kunde hat einen 360 Grad Rundumblick zu seinem Shopperlebnis.

I: Gibt es davon etwas, was Ihrer Meinung nach den stationären Mode-Einzelhandel am meisten bedroht?

D: Ich kann jetzt nicht sagen, dass es uns an jeder Stelle bedrückt, es hat ja auch für uns Vorteile. Ich denke am meisten bedrückt uns, dass wir nicht schnell genug sind. Die technische Entwicklung bis hin zur Hardware bis hin zu, dass sie das auch bereitstellen an Investitionen und die Anforderungen an den Handel sind da sehr hoch in den Themen. Zeit, Mitarbeiter, Geld, Informationsbereitstellung, das sind alles Themen, da kommen wir auf Grund der Anforderungen, die von außen, vom Markt an uns rangerieben werden, in Bedrängnis.

I: Im Gegensatz hierzu, welche Entwicklungen könnten dann Chancen für den Mode-Einzelhandel beinhalten?

D: Wir halten das für einen zusätzlichen Absatzkanal. Das heißt für uns Regalverlängerung. Der Kunde kann stationär die Marke erleben, die Erlebniswelt haben und wir haben die Möglichkeit eben Ware in der Tiefe und in der Breite da bereitzuhalten und ihm über einen anderen Service schnell anzubieten. Für uns ist das ein sehr großer Vorteil.

I: Welche Vorteile bietet ein Mehrkanalvertrieb im Gegensatz zu einem Einkanalvertrieb?

D: Naja, da können wir schneller agieren. Da können wir ganz flexibel und gezielt und individuell agieren.

I: Besser als im Einkanalsystem?

D: Das würde ich als Vorteil sehen, ja. Das heißt, ich kann einfach die Daten, die der Kunde auch an mich übergibt durch seine Bestellung online, da kann ich ja auch aktiv und sofort zeitnah drauf zugehen.

I: Was denken Sie, welche Kanäle sehen Sie in Zukunft für den Mode-Einzelhandel?

D: Das ist alles was mit Newsletter zu tun hat, was Social Media betrifft, Mobile Marketing ist da sicher ein Thema, Mobile Payment ist ein Thema, ja also ich hab jetzt nicht alle parat, aber da sind sicher mehr.

I: Warum genau diese?

D: Weil wir die aktuell schon nutzen.

I: Wenn wir das ganze nochmal spezifizieren auf die Neukundengenerierung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung. Könnte man da auch noch einmal konkrete Kanäle nennen?

D: Neukundengewinnung ist sicher bedeutend schwieriger. Da muss man sich sicher an die Großen dranhängen, das heißt, man muss zusätzliche Partnerschaften und Kooperationen eingehen, sprich, vielleicht mit Google arbeiten, um an neue Kunden zu

kommen. Da glauben wir ist es schwieriger, Neukunden über digitale Welt zu gewinnen. Ja, da geht es denke ich nur über Zusammenarbeit. Es gibt Versuche, kann ich Ihnen aber noch keine Erfolge nennen.

I: Zusammenarbeit, wenn Sie das konkretisieren?

D: Naja Sie nutzen andere Plattformen. Amazon, Google, Zalando und suchen eben weitere Kooperationspartner vertikal und horizontal um an Neukunden zu kommen.

I: Zum Thema Kundenbindung?

D: Naja Kundennähe, weiß ich nicht. Also da fehlt so ein bisschen vielleicht auch... Kundenbindung ist natürlich einfacher, weil Sie sagen natürlich: Kann ich die Daten auswerten und kann individualisieren. Auf der anderen Seite ist ein persönlicher Kontakt Face to Face nicht zu unterschätzen. Das ist sicher ein Lerneffekt daraus. Also Sie können ein gezieltes Angebot machen, aber die persönliche Bindung und das zeigt sich ja mehr und mehr spielt doch eine entscheidende Rolle. Das heißt Sie können vielleicht schaffen, dass der Kunde drive to store macht, ja mit dem Angebot, aber die persönliche Bindung und deswegen ist dieser Omnikanal so wichtig, eben die persönliche Bindung dann zu intensivieren. Man kann einen Impuls setzen digital.

I: Wenn man jetzt das Thema Umsatzsteigerung noch ein bisschen näher fokussiert. Welche Kanäle könnten da relevant sein?

D: Zur Umsatzsteigerung? Naja das ist eine gute Frage. Das haben wir alle...also die Thematik ist glaube ich im Mode-Einzelhandel gerade so ein bisschen in die Kugel zu gucken. Es kommt sicher auf eine Spezialisierung an. Also ich glaube wir können im Mode-Einzelhandel keine zusätzliche Plattform zu Amazon schaffen. Also zumindest nicht in unserer Größenordnung. Aber man kann sich spezialisieren und sagen, ich kann bestimmte Sortimente und bestimmte Marken vielleicht fokussieren und mich da als Spezial- oder Fachgeschäft oder Fachanbieter, ja, als Omnichannel in diesem Bereich anbieten. Aber das ist nur im Moment gerade ne mögliche strategische Ausrichtung oder Zielrichtung. Die ist noch gar nicht...ich glaube da sind wir alle auf der Suche.

I: Verstehe. Die Kanäle, die Sie jetzt genannt haben, wie müsste man diese miteinander verbinden oder wie könnte man die miteinander verknüpfen?

D: Naja wir versuchen das natürlich. Wir versuchen Aktionen immer wieder in allen Kanälen zu verbinden. Das heißt, ist es möglich, den stationären Kunden zu digitalisieren und andersrum ist es ein reiner Onlinekunde, ist es möglich, den auch stationär zu bewegen mit „drive to store“ Maßnahmen. Auch da ist es gerade eine Findungsphase. Wir versuchen das. Wir versuchen es aber über aktionsgetrieben.

I: Warum gerade auf diese Weise?

D: Naja um tatsächlich auch dazustellen, dass wir beides können. Schlussendlich ist es eine strategische Ausrichtung gewesen und wir werden die natürlich auch stützen und flankieren.

I: Welche Rolle spielt der Einsatz von Social Media im modernen Marketing-Management?

D: Eine sehr wichtige Rolle. Kommt ein bisschen auf die Zielgruppe an und kommt aufs Sortiment sicher an, aber es ist immer noch eine sehr wichtige Rolle.

I: Denken Sie also, dass Social Media dabei helfen kann, den Kunden dazu zu bringen, wieder direkt im Laden vor Ort einzukaufen?

D: Ja.

I: Inwiefern?

D: Auch aktionsgetrieben. Event und aktionsgetrieben.

I: Das wäre jetzt die nächste Frage, da haben Sie schon vorgegriffen. Was denken Sie wie effektiv ist Ihrer Meinung nach dann der Einsatz von Veranstaltungen oder ich sag mal Aktionen, die jetzt den Einkauf für den Kunden zum Erlebniseinkauf werden lassen? Vor Ort und gleichzeitig auf Social Media? Wenn man das parallel schaltet?

D: Ich glaube das eine bedingt das andere so ein bisschen. Sie wollen vor Ort sehen, dass sich das im Social Media widerspiegelt entsprechend mit Maßnahmen begleitet und sie wollen oder wir machen das so, wir setzen unsere Aktionen so um. Wir stoßen an im Social Media und weisen auf Events hin und wollen natürlich damit auch zeigen, dass wir auf allen Kanälen präsent sind. Also wir bilden genauso die strategische Ausrichtung auch im Eventbereich ab.

I: Was denken Sie, welche Art von Veranstaltung oder Aktionen wird den Kunden dann am meisten ansprechen? Wie müsste so ein Event aussehen?

D: Das kann ich nicht sagen, das kann ich nicht so pauschal beantworten. Das kommt wirklich drauf an, welches Sortiment haben Sie, welche Zielgruppen sind da, welche Communities sprechen Sie da an. Es kommt wirklich drauf an, um was handelt es sich und was ich mehr und mehr glaube, dass die Ware oder der Preis nicht so ganz im Vordergrund stehen darf. Das ist aber jetzt auch vielleicht ein bisschen unserem Verständnis der Marke auch geschuldet. Also rein zu sagen, Socken 9,99 Euro und wir feiern noch ne Party dazu, das glaube ich funktioniert nicht. Also es kommt wirklich drauf an, aber die Ware muss nicht unmittelbar im Fokus stehen. Wen möchte ich ansprechen natürlich und wie. Eine junge Zielgruppe ist manchmal ganz anders getrieben als ich sag jetzt mal vielleicht auch eine ältere Zielgruppe. Dann ist das Luxussegment sicher wieder anders, wenn Sie sich in Einstiegspreislage bewegen. Das ist echt schwierig jetzt.

I: Welche Influencer kennen Sie oder sind Ihnen bekannt im Modebereich?

D: Also mir persönlich sind da nur ein paar in Nürnberg bekannt, aber die sind jetzt nicht relevant für unser ganzes Unternehmen. Wir haben aber eine eigene Abteilung, die sich mit dieser Thematik beschäftigt und mit den Influencern in den einzelnen Themenbereichen. Wir haben ja auch eine Beautywelt. Und ja, mit denen arbeiten wir auch aktiv. Im übrigen auch teilweise über die Lieferanten. Gerade in der Beautywelt kommen die über Lieferanten an uns. Wir haben auch schon mit Influencern so Beautymarken-Events gemacht.

I: Welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Influencern?

D: Also ich würde das einfach als zusätzliche Maßnahme noch einmal sehen. Eine flankierende Maßnahme. Auch da ist es wichtig, in welcher Markenwelt, in welchem Preissegment bewege ich mich und in welcher Altersgruppe bewege ich mich. Ich sag jetzt mal eine Chloe Handtasche vermarkte ich anders über Influencer. Das halte ich auch fast für den Handel nicht umsetzbar. Während wir vielleicht, wenn Sie bestimmte Eigenmarken oder Aktionen begleiten wollen, hier auch Influencer entsprechend einsetzen können. Das ist aber dann teilweise vielleicht regional zu sehen, das ist dann von der Marke zu sehen, das ist in der Zielgruppe zu sehen. Also Luxusmarken kann der Handel glaube ich nicht über Influencer treiben. Also stationär gar nicht. Das muss über die Marke kommen.

I: Was verstehen Sie unter Customer Touchpoints?

D: Das ist die Möglichkeit, mit dem Kunden direkt in Kontakt zu kommen, also persönlich individualisiert.

I: Was denken Sie, wo sehen Sie die wichtigsten oder relevantesten Touchpoints für den stationären Mode-Einzelhandel?

D: Würde ich sagen „Click und Collect“ und die Möglichkeit der Online Bestellungen , also der Regalverlängerung im Handel direkt. Stationärer Handel hat die Regalverlängerung und kann das Sortiment erweitern über Online Bestellungen.

I: Warum genau diese beiden?

D: Auch da, weil wir da am meisten Erfahrungen damit haben. Was aber nicht heißen muss, dass es nicht weitere gibt, weil die beiden betreiben wir gerade explizit.

I: Kann also gezielte Ansprache des Kunden Ihrer Meinung nach an den von Ihnen genannten Berührungspunkten unter Umständen schon ein Erfolgsfaktor sein, wenn es darum geht, den Kunden wieder direkt vor Ort ins Geschäft zu locken?

D: Ja.

I: Ist es durch gezieltes Kundenmanagement möglich, den Kunden dazu zu animieren, wieder vermehrt vor Ort einzukaufen?

D: Ja. Das ist unser System. Wir haben eine Kundenkarte und wir betreiben ausschließlich seit vielen, vielen Jahren sehr erfolgreich CRM Marketing, ja. Setzen wir auch dann digital so um.

I: Was denken Sie, welche Rolle dabei das geschulte Verkaufspersonal spielt?

D: Eine unglaublich wichtige Rolle. Man muss dazu sagen, dass wir fast keine anderen Kanäle nutzen als CRM und wir deswegen unseren Mitarbeitern-das ist praktisch eine Grundvoraussetzung, dass sie damit umgehen können. Dass sie mit Kundendaten umgehen können, dass sie wissen, was steckt da dahinter und welcher Kundenwert steckt vor allem hinter jeder Adresse.

I: Jetzt zum Abschluss hätte ich noch gerne mit Ihnen über die Lösungsansätze gesprochen. Wenn man jetzt alles nochmal Revue passieren lässt und alles nochmal zusammenfasst, was denken Sie, welche Lösungsansätze sehen Sie für den stationären Mode-Einzelhandel durch Multi-Channel-Management? Und ich möchte hier noch einmal konkret differenzieren zwischen den Zielsetzungen Neukundengewinnung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung?

D: Ja, da wollen Sie von mir praktisch eine Antwort, die noch nicht wirklich fertig ist. Wir sehen es ja selbst, wir haben viele Jahre jetzt einen Onlineshop natürlich, wir betreiben den erfolgreich und wir müssen uns auch tagtäglich mit den Änderungen und Anforderungen, die auf uns zukommen, auseinandersetzen. Das heißt, wir haben Logistikanforderungen. Auf alle Themen haben wir noch gar keine Antworten. Wir wissen nur, dass wir im Wandlungsprozess sein müssen.

Die Transformation ist für uns der wichtigste Prozess und der Weg und da kann es sein, dass wir mittendrin nochmal Dinge justieren müssen und sagen eine Neukundengewinnung, das weiß man ja aus dem CRM, die ist extrem aufwendig, die kann extrem teuer sein. Lass uns den Kunden derzeit lieber abschöpfen aber das sind alles im Moment gerade Erfahrungswerte, da gibt es noch keine Lösung.

Ich glaube dass das Stichwort Transformation und Wandelbarkeit, dass man schnelles agieren, agil sein, das sind da die wichtigsten Themen drin.

I: Und welcher Bereich im Unternehmen muss da besonders hervortreten oder muss da besonders greifen?

D: Natürlich die IT, weil da ganz viele Strukturen dahinter sind. Ich denke Logistik ist ein großes Thema. Also Sie müssen ihre Warentransparenz haben im ganzen Unternehmen, damit die auch wissen, wo ist welche Ware zu welcher Zeit verfügbar. Aber da ist jeder gefragt, bis auf die Verkäuferin die auf der Fläche steht, muss den Prozess mittragen. Auch die muss ihn ja an den Kunden transportieren als Botschafter.

I: Haben Sie noch irgendwelche weiteren Ideen wie der stationäre Mode-Einzelhandel die Digitalisierung für sich nutzen könnte?

D: Also ich kann Ihnen leider noch nicht die ultimative Lösung sagen. Ich kann Ihnen nur sagen, sie müssen sich tatsächlich damit auseinandersetzen, sie müssen beobachten wie der Markt agiert, sie müssen vor allem die großen Player beobachten, die es am Markt gibt, die Zalandos und Amazons und Googles dieser Welt. Was tun die und wo findet man für sich die richtige Lösung. Denn Kopieren derer Unternehmensmodellen und strategischen Modellen ist wahrscheinlich für den Einzelnen nicht mehr möglich. Aber sicher die Nische zu finden und zu sagen, damit kann ich mich platzieren und dem Kunden auch den Mehrwert bieten, damit er mich wahrnimmt in der digitalen Welt auch als Player. Da muss man jeden Tag dranbleiben und bereit sein, die anzunehmen sofort und vielleicht auch strategisch schneller zu verändern und Dinge auch sofort wieder zu lassen, wenn sie nicht funktionieren. Ja, also die Wandelbarkeit im Unternehmen ist das a und o. Das ist unser wichtigster Prozess im Moment und das ist für ein Unternehmen ab einer bestimmten Größe enorm.

Interview 5

I: Was verstehen Sie unter Digitalisierung?

E: Die Vernetzung von zuvor analogen Geschäftseinheiten und Logistiklösungen und Kontakten zu Kunden und Möglichkeiten für Marketing und Sales auf digitale Art und Weise.

I: Welche Herausforderungen bringt die Digitalisierung Ihrer Meinung nach für den stationären Mode-Einzelhandel mit sich?

E: Neue Angreifer, die nicht die Kostenstruktur haben, wie stationäre Modehäuser.

I: Im Gegensatz hierzu, welche Entwicklungen könnten dann Chancen für den Mode-Einzelhandel beinhalten?

E: Zum einen die Technik, so wie Breitbandausbau. Zudem werden die Programmierungen von Webshops immer günstiger, weil es ein Massenmarkt geworden ist. Es ist ziemlich einfach einen Webshop aufzumachen. Auch die Logistik wird besser und günstiger. Hier geht es um Economies of Scale. Zudem die Akzeptanz unter den Kunden. Langsam wird es normal, dass man online einkauft. Da, wo man will und wann man will.

I: Welche Vorteile bietet ein Mehrkanalvertrieb im Gegensatz zu einem Einkanalvertrieb?

E: Mehrkanal erreicht viele Zielgruppen, die stationär nicht erreicht werden. Der stationäre Einkauf kann unter Umständen einen großen zeitlichen Aufwand bedeuten. Gibt es einen gut aufgemachten Onlineshop, ist man dazu geneigt, sich die Frage zu stellen, ob man sich dem stationären Stressfaktor stellt.

I: Was denken Sie, welche Kanäle sehen Sie in Zukunft für den Mode-Einzelhandel?

E: Online und Mobile. Mobile wird immer wichtiger. Der Trend geht zu Social, Local und Mobile und wird anhalten. Zudem könnte ich mir gut vorstellen, dass Unternehmen die Social Media Kanäle mit einem Online Shop verbinden und dadurch Geld generieren. Eine Art Social Shopping könnte ich mir gut vorstellen.

I: Warum haben Sie genau diese Kanäle genannt?

E: Weil sie die größte Akzeptanz haben im Moment. Bei der jüngeren Zielgruppe ist es Snapchat, bei der älteren Facebook. Prinzipiell ist dazwischen noch Platz für etwas neues, wie beispielsweise neue Anbieter.

I: Die Kanäle, die Sie jetzt genannt haben, wie müsste man diese miteinander verbinden oder wie könnte man die miteinander verknüpfen?

E: Am besten gar nicht, da die Inhalte der einzelnen Social Media Kanäle zielgruppenspezifisch sind.

I: Welche Rolle spielt der Einsatz von Social Media im modernen Marketing-Management?

E: Eine sehr große Rolle. Marketing Profis träumen von der Ansprache des sogenannten Segment of One. Das bedeutet, als Firma, jeden Kunden so anzusprechen, als wäre man sein bester Freund. Man kennt seine Vorlieben. Man kann sich überlegen, was er gerade in diesem Moment braucht, wenn er bei mir vorbei schaut, wie z.B. im Modehaus. Diese Strategie wird wahrscheinlich niemals funktionieren. Aber das ist die Startegie von Facebook, die Nutzderdaten haben.

I: Denken Sie, dass Social Media dabei helfen kann, den Kunden dazu zu bringen, wieder direkt im Laden vor Ort einzukaufen?

E: Kommt darauf an, wie es ausgestaltet ist. Es gibt keine allgemeine Ansprache für alle. Man muss die Zielgruppen besser segmentieren und kennenlernen. Zudem braucht es einen Anreiz, der über die bloße Anrede hinausgeht. Das ist anstrengend, aber der Kanal ist sehr gut und fast gratis.

I: Wie effektiv ist Ihrer Meinung nach dann der Einsatz von Veranstaltungen oder ich sag mal Aktionen, die jetzt den Einkauf für den Kunden zum Erlebniseinkauf werden lassen? Vor Ort und gleichzeitig auf Social Media? Wenn man das parallel schaltet?

E: Ich glaube, es kommt auf die Veranstaltung an, ob man alle einlädt, oder nur Stammkunden oder VIP-Gäste. Ich denke, dass das analoge Bauchpinseln wichtig bleiben wird. Also ich glaube die Veranstaltungen sind super wichtig.

I: Was denken Sie welche Art von Veranstaltung oder Aktionen wird den Kunden dann am meisten ansprechen? Wie müsste so ein Event aussehen?

E: Das ist zielgruppenspezifisch. Bei der Neukundengenerierung: Wenn ich die sechzehn bis fünfundzwanzigjährigen haben möchte, dann muss ich schauen, was die wollen oder wie die feiern. Brauche ich einen angesagten DJ oder mache ich aus meinem Modehaus eine Disco oder ähnlich. Das Ganze in Verbindung mit einem Contest, wie etwa Germany's Next Topmodel. Es muss erlebnisbetont sein.

Bei der Stammkundschaft: Ich glaube, wenn ich die schon kenne, die sind das gewohnt, dass die zwei mal im Jahr zu irgendwelchen Aktionen oder Neuvorstellungen von Kollektionen eingeladen werden. Ich denke, dass das bei denen reicht. Gewinnspiele oder Wettbewerbe wären auch nicht schlecht.

I: Welche Influencer kennen Sie?

E: Blogger, z.B. Aber namentlich kenne ich keine auswendig.

I: Welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Influencern?

E: Das ist Recommended Media. Wir kennen ja diese analogen Stars. Fernsehmoderatoren, Testimonials. Die Blogger und Influencer könnten das Pendant im digitalen Bereich sein. Es gibt ja YouTube Stars mit Millionen von Followern. In sofern würde ich diese ernst nehmen. Problem dabei kann unter Umständen die Glaubwürdigkeit sein, aber wenn die Influencer Follower haben, dann kann man das probieren.

I: Was verstehen Sie unter Customer Touch Points?

E: Alle Berührungspunkte, die ich mit dem Kunden haben könnte.

I: Wo sehen Sie die relevantesten Touchpoints für den Mode-Einzelhandel?

E: Der wichtigste Touchpoint ist der persönliche Kontakt zu einem professionellen, erfahrenen, empathischen Verkäufer.

I: Kann also gezielte Ansprache des Kunden Ihrer Meinung nach an den von Ihnen genannten Berührungspunkten unter Umständen schon ein Erfolgsfaktor sein, wenn es darum geht, den Kunden wieder direkt vor Ort ins Geschäft zu locken?

E: Ich glaube, der persönliche Kontakt ist sehr wichtig. Ich meine, Warum gehe ich in den Einzelhandel? Ich kann doch alles von zu Hause machen oder zumindest das meiste, wenn ich es nicht unbedingt anprobieren muss. Es gibt Kleidung, die will ich anprobieren und fühlen und sehen an mir. Bestimmt achtzig Prozent der Kleidung kenne ich schon, brauche vielleicht das gleiche Modell aus Abnutzungsgründen erneut und muss dann nicht mehr direkt ins Geschäft gehen. Aber wenn ich rein gehe, dann muss es ein Mensch sein. Ein gut ausgebildeter, professioneller und sehr empathischer Mensch.

I: Ist es durch gezieltes Kundenmanagement möglich, den Kunden dazu zu animieren, wieder vermehrt vor Ort einzukaufen?

E: Ja, aber es muss sich für ihn lohnen. Die Opportunitätskosten für ihn sind höher geworden durchs Onlineshopping. Die Hürde ist höher geworden. Es wird ihm leichter gemacht, online einzukaufen. Man muss beides machen. Gegen die Technik ist man machtlos. Oder man geht unter oder findet eine gute Nische. Dann geht es, glaube ich.

I: Welche Rolle spielt dabei geschultes Verkaufspersonal?

E: Sehr hoch

I: Zum Abschluss hätte ich noch gerne mit Ihnen über die Lösungsansätze gesprochen. Wenn man jetzt alles nochmal reflektiert und alles nochmal zusammenfasst, was denken Sie, welche Lösungsansätze sehen Sie für den stationären Mode-Einzelhandel durch Multi-Channel-Management? Und ich möchte hier noch einmal konkret differen-

zieren zwischen den Zielsetzungen Neukundengewinnung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung?

E: Kundenbindung: Ich muss die Kunden auch digital professionell ansprechen und mich um sie kümmern, da sie das von anderen Portalen gewohnt sind.

Kundengewinnung: Zuerst muss ich die Zielgruppe segmentieren und mir diese anschauen. Wie ticken die? Was machen die? Sie auch fragen, warum sie vielleicht nicht mehr kommen und dann versuchen, den Kunden wieder zurückzuholen. Auch wieder auf allen Kanälen. Ich muss mich anpassen, wenn die auch digital unterwegs sind. Und gegen die Technik können wir nichts tun.

Umsatzerhöhung: Es gibt viele Möglichkeiten. Einsparungen bei Energieverbrauch oder Personal. Man kann versuchen, billiger einzukaufen, um die Gewinnspanne zu erhöhen. Es wird irgendwann nicht mehr reichen. Dann muss man neue Geschäftsmodelle in Erwägung ziehen. Eine sehr starke Möglichkeit ist ebendas Multi-Channel-Management. Also Zielgruppen segmentieren, schauen, wo diese sich digital bewegen und dann dort ansprechen. Dafür muss ich die Kunden gut kennen, damit die den optimalen Kundennutzen haben. Darum zurück zum Anfang: Segment of One. Das ist zumindest ein Ziel vor Augen. Wichtig ist, dass man die Kunden besser kennenlernt.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, den 06.06.2017

Lara Spitzenberger

Ort, Datum

Vorname Nachname